

Hochschule Mittweida (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

MASTERARBEIT

Sanierungsmanagement

aus der Sicht ausgewählter Stakeholder

insbesondere der Bank

eingereicht bei

Prof. Dr. rer. pol. Thomas Lärm

an der Hochschule Mittweida (FH)

vorgelegt von

Robert Mair-Zeiningner, B.A.

Weyregg am Attersee, 20.07.2011

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Weyregg am Attersee, 20.07.2011

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielformulierung	2
1.3. Methodisches Vorgehen.....	3
2. Unternehmenskrisen	5
2.1. Entstehung und Arten	5
2.2. Krisenformen und -verlauf	7
2.3. Ursachen und Eigenschaften	10
2.4. Empirische Untersuchungen	16
2.5. Krisenfrüherkennung und -prävention.....	21
2.5.1. Grundlagen.....	21
2.5.2. Instrumente zur Krisenfrüherkennung	25
2.5.3. Krisenprävention	31
2.6. Kommunikation in der Krise	32
3. Unternehmensinsolvenz.....	35
3.1. Insolvenzeröffnungsgründe.....	35
3.1.1. Zahlungsunfähigkeit.....	36
3.1.2. Überschuldung	39
3.1.3. Drohende Zahlungsunfähigkeit.....	40
3.2. Insolvenzverfahren (Neuerungen seit 01. Juli 2010).....	42
3.3. Organe des Insolvenzverfahrens	48
3.4. Forderungen im Insolvenzverfahren	51
3.5. Beendigung des Insolvenzverfahrens.....	55

4. Unternehmenssanierung	57
4.1. Grundlagen Sanierungsmanagement	57
4.2. Sanierungsprüfung	59
4.2.1. Sanierungsfähigkeit	59
4.2.2. Sanierungswürdigkeit	60
4.3. Sanierungsmaßnahmen	62
4.4. Ablauf Unternehmenssanierung	65
4.4.1. Analysephase	66
4.4.2. Sanierungskonzept	67
4.4.3. Umsetzungsphase	68
4.4.4. Sanierungscontrolling	68
4.5. Probleme und Erfolgsfaktoren im Sanierungsprozess	69
5. Die Rolle ausgewählter Stakeholder in der Unternehmenssanierung	72
5.1. Die Eigentümer bzw. Geschäftsführer	72
5.2. Die Mitarbeiter	73
5.3. Die Kunden bzw. Lieferanten	74
5.4. Die finanzierende Hausbank	75
5.4.1. Konkrete Maßnahmen zur Unterstützung	77
5.4.2. Haftung bzw. Risiken im Zuge des Sanierungsverfahrens	78
5.4.3. Anfechtungen im Insolvenzrecht	79
5.5. Beispiel einer Unternehmenssanierung	82
6. Schlussbetrachtung	87
Literaturverzeichnis	VI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. Entwicklung von Unternehmenskrisen im Zeitablauf.....	9
[eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.), Krisenmanagement, Frankfurt am Main 2002, S. 14; Schellberg B., Sanierungsmanagement, Berlin 2008, S. 2; Blöse J./Kihm A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen, Berlin 2006, S. 22]	
Abb. 2. Exogene Krisenursachen	11
[eigene Darstellung in Anlehnung an Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 9]	
Abb. 3. Entwicklung Krisenursachen in Österreich	17
[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzursachenstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre]	
Abb. 4. Vergleich Insolvenzen und Konjunktur in Österreich	18
[eigene Darstellung auf Basis Insolvenzstatistiken/KSV1870, reale BIP Wachstumsrate/ EUROSTAT und Euribor/Euribor-rates.eu]	
Abb. 5. Insolvenzentwicklung.....	19
[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre]	
Abb. 6. Auswirkungen von Unternehmensinsolvenzen	20
[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre]	
Abb. 7. Szenario-Technik	27
[eigene Darstellung in Anlehnung an Bea F./Haas J., Strategisches Management, Stuttgart 1997, S. 266]	
Abb. 8. Boston Consulting Group – Matrix.....	29
[eigene Darstellung in Anlehnung an Nötzold M., Unternehmensstrategien, Wien 1994, S.62]	
Abb. 9. Übersicht Sanierungsverfahren	43
[eigene Darstellung in Anlehnung an Jauffer C., Unternehmen in der Krise, Wien 2010, S. 71; Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 171 ff.]	
Abb. 10. Sanierungsprozess.....	66
[eigene Darstellung in Anlehnung an Harz M./Hub H.G./Schlarb E., Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2006, S. 12 f.; Witte H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 2007, S. 255]	

Tabellenverzeichnis

Tab. 1. Krisenarten.....	6
[eigene Darstellung in Anlehnung an Bergauer A., Führen aus der Unternehmenskrise, Berlin 2003, S. 4]	
Tab. 2. Schematische Darstellung endogener Krisenursachen	12
[eigene Darstellung in Anlehnung an Blöse J./Kihm A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen, Berlin 2006, S. 42 ff.]	
Tab. 3. Übersicht Insolvenztatbestände	36
[eigene Darstellung in Anlehnung an Wöber A./Siebenlist O., Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009, S. 30]	
Tab. 4. Stakeholderinteressen bei der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit	61
[eigene Darstellung in Anlehnung an Klein J., Anforderungen an Sanierungskonzepte, Wiesbaden 2008, S. 85]	
Tab. 5. Schematische Darstellung Sanierungsmaßnahmen	63
[eigene Darstellung in Anlehnung an Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 51 f.; Harz M./Hub H.G./Schlarb E., Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2006, S. 13 f.; Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007, S. 171 ff.]	

Abkürzungsverzeichnis

Abb. Abbildung

Abs. Absatz

AfA..... Abschreibung für Abnutzung

AMS..... Arbeitsmarktservice

bspw. beispielsweise

bzw. beziehungsweise

etc. et cetera

f. folgende

ff. fortfolgende

i.e.S. im engeren Sinne

IRÄG Insolvenzrechtsänderungsgesetz

InsO Insolvenzordnung

KSV Kreditschutzverband

Vgl. vergleiche

u. und

usw. und so weiter

z.B. zum Beispiel

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung, die einerseits von einer konjunkturellen Erholung im Jahr 2010 und andererseits dennoch von einer Reihe von Insolvenzen geprägt ist, gewinnt ein effizientes Krisen- und Sanierungsmanagement zunehmend an Bedeutung. Unternehmen befinden sich heutzutage in einem enorm dynamischen Wettbewerb, in dem ein starker Preis- und Kostendruck herrscht. Sie stehen vor der großen Herausforderung, sich an ein immer dynamischer und komplexer werdendes Marktumfeld anzupassen. Dabei sind sie gezwungen, ihre strategische Ausrichtung laufend zu überdenken und innerhalb kürzester Zeit auf die sich ständig ändernden Anforderungen des Marktes einzugehen. Dass dies mitunter ein sehr schwieriges Unterfangen darstellt und dem Management einiges abverlangt, lässt sich an den zahlreichen Betrieben feststellen, die daran scheitern und in der Folge in der Insolvenzstatistik enden.

Österreich verzeichnete im Jahr 2010 in Summe 6.657 Unternehmensinsolvenzen. Nach einem erheblichen Anstieg der Insolvenzen im Jahr 2009 im Vergleich zu 2008, welcher auf die Finanz- und Wirtschaftskrise zurückzuführen ist, waren sie im Gegensatz dazu im Jahr 2010 mit einer Veränderung von - 5,9 % aufgrund der konjunkturellen Erholung wieder leicht rückläufig. Zu den namhaftesten Beispielen unter den Top 10 der Unternehmensinsolvenzen im vergangenen Jahr zählten die A-Tec Industries AG, die AvW Invest AG sowie die Zach-Parkett GmbH.¹

Neben den zahlreichen Betrieben, die in der Insolvenz landen, gibt es jedoch eine Reihe von Krisenunternehmen, die beweisen, dass durch gezielte Maßnahmen aus dem Sanierungsmanagement eine erfolgreiche Bewältigung der Krise möglich ist. Die gemachten Erfahrungen dieser Organisationen liefern wichtige Erkenntnisse für die Krisenforschung, welche wiederum in einem effizienten Sanierungsmanagement umge-

¹ Vgl. creditreform Österreich, Insolvenzstatistik 2010, http://www.creditreform.at/home/downloads/Insolvenzstatistik_creditreform/insolvenzstatistik_2010.pdf, verfügbar am 15.05.2011

setzt werden können. Die rechtzeitige Wahrnehmung von inner- und außerbetrieblichen Entwicklungen sowie die entsprechende Reaktion des Managements auf die jeweilige Situation, entscheiden vielfach über Erfolg oder Misserfolg einer Sanierung. Häufig ist das Problem dabei, dass sich die Maßnahmen des Sanierungsmanagements nur im operativen Bereich bewegen wie z.B. Kostensenkungen, Personalabbau, etc. und die strategische Ebene dabei vernachlässigt wird. Dies bedeutet ausschließlich eine Bekämpfung der Symptome und nicht der tatsächlichen Ursachen.

1.2. Zielformulierung

Der am Markt herrschende Wettbewerb sowie das komplexe und dynamische Unternehmensumfeld stellen heutzutage enorme Anforderungen an das Management einer Organisation. Prinzipiell verfügt mittlerweile beinahe jedes Unternehmen über ein gewisses Krisenpotenzial. Sollte es sich bereits in einer Krise befinden, sind die verantwortlichen Führungskräfte gefordert, diese rechtzeitig zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen abzuwenden. Dies setzt allerdings voraus, dass die Unternehmensleitung mit den theoretischen Grundlagen des strategischen Krisen- und Sanierungsmanagement vertraut ist. Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist, die wesentlichen Inhalte aus dem Bereich des Krisenmanagements wie die einzelnen Krisenformen und deren Verlauf, Ursachen und Eigenschaften zu vermitteln und zudem einen Einblick in die Krisenvorsorge zu gewähren. Dabei soll ein Eindruck über die Wichtigkeit und Notwendigkeit des frühzeitigen Erkennens von Unternehmenskrisen und deren Prävention vermittelt werden.

Im Bezug auf die Unternehmenssanierung gibt es verschiedene Möglichkeiten. Zum einen kann sie auf gerichtlichem, im Zuge eines Insolvenzverfahrens, und zum anderen auf außergerichtlichen Wege durchgeführt werden. Die Arbeit umfasst die Betrachtung beider Varianten, wobei der Schwerpunkt eindeutig auf der außergerichtlichen Sanierung liegt, deren Darstellung anhand eines fiktiven Beispiels am Ende der Arbeit erfolgt.

Mit dem neuen Insolvenzrechtsänderungsgesetz, welches am ersten Juli 2010 in Kraft getreten ist, wurde nicht nur eine grundlegende Reform des Insolvenzrechts erzielt sondern auch ein einheitliches Insolvenzverfahren geschaffen. Im Abschnitt Unternehmensinsolvenz werden die wichtigsten Änderungen im Zusammenhang mit dem neuen IRÄG aufgearbeitet.

Beim Thema Sanierungsmanagement erfolgt zunächst eine Begriffsbestimmung und im Zuge dessen die Abgrenzung zum Krisenmanagement. Ferner soll ein Überblick bzw. eine Systematisierung der Sanierungsmaßnahmen in den unterschiedlichen Bereichen, die Teil des Sanierungskonzepts, dessen Inhalt und Erstellung ebenfalls dargestellt werden, erfolgen. Im Anschluss daran werden Erfolgsfaktoren bei der Unternehmenssanierung aufgezeigt. Der Ausgang eines Sanierungsvorhabens wird in der Regel von den unterschiedlichen Stakeholdern entscheidend beeinflusst. Aus diesem Grund werden in der Arbeit deren Positionen und Beiträge dargelegt und zur Veranschaulichung in ein fiktives Beispiel eingearbeitet.

1.3. Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in drei Teile, welche die Einleitung, den Hauptteil und die Schlussbetrachtung umfassen.

Die Einleitung beinhaltet die Problemstellung, die kurz die Thematik bzw. die Problemfelder, mit denen sich Unternehmen heutzutage konfrontiert sehen, skizziert. Darüber hinaus werden die wichtigsten Ziele formuliert und ein kurzer Überblick zum methodischen Vorgehen dargebracht.

Gegenstand des Hauptteils, der aus den Punkten Unternehmenskrisen, -insolvenz, -sanierung und der Darstellung ausgewählter Stakeholder besteht, ist im ersten Schritt, die Grundlagen zum Thema Unternehmenskrisen aufzuarbeiten. Er umfasst die Begriffsdefinition sowie eine Darstellung möglicher Krisenformen und deren Verlauf. Darüber hinaus werden die Ursachen und Eigenschaften von Unternehmenskrisen erläutert bzw. die Bereiche Früherkennung und Krisenprävention aufgearbeitet.

Als nächstes wird das Thema Unternehmensinsolvenz behandelt. Dabei werden die möglichen Insolvenzeröffnungsgründe sowie der Ablauf und die Beteiligten eines Insolvenzverfahrens erläutert. Ferner beschäftigt sich der Teil mit den Forderungen im Insolvenzverfahren und last but not least mit der Beendigung des Insolvenzverfahrens.

Die Möglichkeit einer außergerichtlichen Sanierung beinhaltet der Punkt Unternehmenssanierung. Er umfasst die Definition des Begriffes Sanierungsmanagement, in der die Abgrenzung zum Krisenmanagement vorgenommen wird. Zu den wesentlichen Inhalten dieses Punktes zählen die Sanierungsprüfung, die Maßnahmen des Sanierungsmanagements, das Sanierungskonzept und die maßgeblichen Erfolgsfaktoren in der Unternehmenssanierung.

Im letzten Punkt des Hauptteils erfolgt die Darstellung ausgewählter Stakeholder samt deren Interessen und Beiträgen in der Unternehmenssanierung. Das Hauptaugenmerk liegt dabei in der Veranschaulichung einer Unternehmenssanierung anhand eines fiktiven Beispiels.

Im Rahmen der Schlussbetrachtung erfolgt eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Masterarbeit.

2. Unternehmenskrisen

2.1. Entstehung und Arten

In der momentanen wirtschaftlichen Lage erfolgt eine relativ inflationäre und undifferenzierte Verwendung des Begriffes Unternehmenskrise. Häufig ist schon bei unerwarteten Unternehmensentwicklungen und der Abweichung von Zielen die Rede davon. Um dies zu vermeiden, sollte eine gewisse Einengung bei der Definition des Begriffs stattfinden.²

Das Wort Krise leitet sich aus dem altgriechischen „Krisis“ ab und beschreibt eine Situation, die eine gewisse Handlung erfordert bzw. notwendig macht.³ In der Betriebswirtschaftslehre versteht man darunter einen ungewollten Zustand, der die Existenz des Unternehmens bedroht bzw. den Unternehmensbestand nachhaltig schädigt. Ohne die Umsetzung entsprechender Sanierungs-, Restrukturierungs- und Turnaround-Maßnahmen ist der Fortbestand des Unternehmens gravierend gefährdet. Wesentliche Eigenschaften sind somit ein Bezug zur Zukunft und der existenzbedrohende Charakter.⁴

Die Existenzgefährdung entsteht infolge einer Nichterreichung sogenannter dominanter Ziele, welche sich aus den Anforderungen unternehmensinterner und –externer Anspruchsgruppen (z.B. Anteilseigner, Kunden, Kreditgeber, Lieferanten, Management, Mitarbeiter, usw.) ergeben.⁵

² Vgl. Bergauer A., Führen aus der Unternehmenskrise, Berlin 2003, S. 4

³ Vgl. Blöse J./Kihm A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen, Berlin 2006, S. 19

⁴ Vgl. Jaufer C., Das Unternehmen in der Krise, Wien 2009, S. 60

⁵ Vgl. Bergauer A., Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, Berlin 2001, S. 4 f.

Aus dieser Verfehlung lassen sich die in der folgenden Tabelle angeführten drei Krisenarten ableiten:

Krisenart	Dominantes Ziel
Strategische Krise	Auf- und Ausbau strategischer Erfolgspotenziale (produkt- und marktspezifische Ressourcen), die die Grundlage für den nachhaltigen Markterfolg darstellen und somit für die Erzielung eines entsprechenden Mindestgewinns.
Erfolgskrise	Die nachhaltige Erzielung eines Mindestgewinns über einen längeren Zeitraum, um Investitionen oder Ausschüttungen tätigen zu können.
Liquiditätskrise	Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens bzw. der Überschuldung bei Kapitalgesellschaften

Tab. 1. Krisenarten

[eigene Darstellung in Anlehnung an Bergauer A., Führen aus der Unternehmenskrise, Berlin 2003, S. 4]

Die in der Tabelle beschriebenen Krisenarten kennzeichnen ferner die verschiedenen Krisenstadien. Im ersten Stadium befindet sich das Unternehmen meist in einer strategischen Krise. Hervorgerufen durch bspw. langfristige Fehlentscheidungen des Managements oder schrumpfende Märkte, äußert sich diese im Verlust von Marktanteilen und in der Underperformance im Bezug auf die Benchmark und mündet in Folge dessen in einer Erfolgskrise. Diese ist gekennzeichnet durch den Verlust von Wettbewerbsvorteilen, Umsatz- und Ertragsrückgänge bzw. steigende Verluste und eine Aufzehrung des Eigenkapitals bis hin zur Überschuldung. Erfolgskrisen können, im Gegensatz zu strategischen Krisen, anhand der Zahlen des Jahresabschlusses relativ einfach erkannt und analysiert werden. Meist führen aber erst die Rückweisung von Lastschriften bzw. die Nichtdurchführung von Überweisungen aufgrund ausgeschöpfter Kontokorrentrahmen bei der Hausbank zum nötigen Aufwachen im Krisenunternehmen. Dabei befindet es sich aber schon mitten in der Liquiditätskrise. Sollten keine entsprechenden Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, mündet der anfängliche

Liquiditätsmangel nunmehr in der Zahlungsunfähigkeit und somit in der Insolvenz des Unternehmens.⁶

2.2. Krisenformen und -verlauf

Unternehmenskrisen lassen sich nicht nur in verschiedene Krisenarten, die gleichzeitig die einzelnen Phasen beschreiben, sondern auch in unterschiedliche Krisenformen unterteilen. Vor dem Hintergrund der Unternehmensentwicklung sind dies die Wachstums-, Schrumpfungs- und Stagnationskrise, wobei deren gemeinsames Charakteristikum eine Differenz zwischen den vorhandenen Erfolgsfaktoren und den Anforderungen des Unternehmensumfeldes ist.⁷

Nachstehend werden die Wachstums- und Schrumpfungskrise kurz beschrieben und deren Merkmale herausgestrichen:

- ❖ Die **Wachstumskrise** kann sich z.B. durch die Bindung der für den normalen Geschäftsbetrieb notwendigen Mittel, in Folge einer zu starken Expansion und der damit verbundenen Gefährdung der Aufrechterhaltung des Kerngeschäftes, ergeben. Sie stellt also eine Überbeanspruchung der kurzfristig nicht ausbaufähigen Kapazitäten dar und entzieht damit dem Betrieb die Grundlage seiner Wirtschaftsfähigkeit.⁸ Ein unkontrolliertes oder zu rasches Unternehmenswachstum bindet beispielsweise liquide Mittel im Anlage- bzw. Umlaufvermögen und diese fehlen dann bei der Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen. Die üblichen Merkmale einer Wachstumskrise sind eine Umsatzausweitung durch überhasstete Expansion, eine hohe Bindung von liquiden Mitteln im Umlaufvermögen, ein negativer operativer Cash Flow, ein verstärkter Investitionsbedarf aufgrund expansionsbedingter Investitionen sowie ein Mangel an Eigenkapital bei einem wachsendem Fremdkapitalanteil.⁹

⁶ Vgl. Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.), Krisenmanagement, Frankfurt am Main 2002, S. 11 ff.

⁷ Vgl. Krystek U., Unternehmenskrisen, Wiesbaden 1987, S. 64 ff.

⁸ Vgl. Krystek U., ebenda, S. 64

⁹ Vgl. Schwarzecker J./Spandl F., Krisenmanagement mit Kennzahlen, Wien 1996, S 10 f.

- ❖ Im Gegensatz dazu entwickeln sich **Schrumpfungskrisen** wenn Unternehmen in schrumpfenden oder gesättigten Märkten bei einem Rückgang der Nachfrage ihre Leistungsressourcen nicht kurzfristig reduzieren können. Dieser Umstand führt zu einem Einbruch bei den Umsatzerlösen und demnach zu einer Gefährdung ihres Erfolges, hervorgerufen durch konkurrenzbedingte Preisnachlässe, Preiskämpfe, usw. Kurz gesagt verfügt die Organisation über zu hohe kurzfristig nicht abbaubare Kapazitäten. Zu den typischen Symptomen zählen das schrumpfen des Marktes, des Marktsegmentes oder der Marktnische, eine schlechte konjunkturelle Entwicklung, eine Steigerung des Marktanteils des Konkurrenten im schrumpfenden Markt und eine hohe Wettbewerbsintensität bei sinkenden Preisen.¹⁰

Der Krisenverlauf unterteilt sich in verschiedene Stadien. Basierend auf schwachen Signalen, die auf eine Diskontinuität in der Unternehmensentwicklung hindeuten und den Beginn einer für das Unternehmen ungünstigen Entwicklung aufzeigen, verschlechtert sich die Situation zunehmend, führt zu einer Ergebnis bzw. Liquiditätskrise und mündet bei fehlenden oder erfolglosen Gegenmaßnahmen schließlich in der Liquidation der Organisation.

¹⁰ Vgl. Krystek U., Unternehmenskrisen, Wiesbaden 1987, S. 64; Schwarzecker J./Spandl F., Krisenmanagement mit Kennzahlen, Wien 1996, S 10

Die folgende Grafik verdeutlicht den Ablauf der einzelnen Stadien:

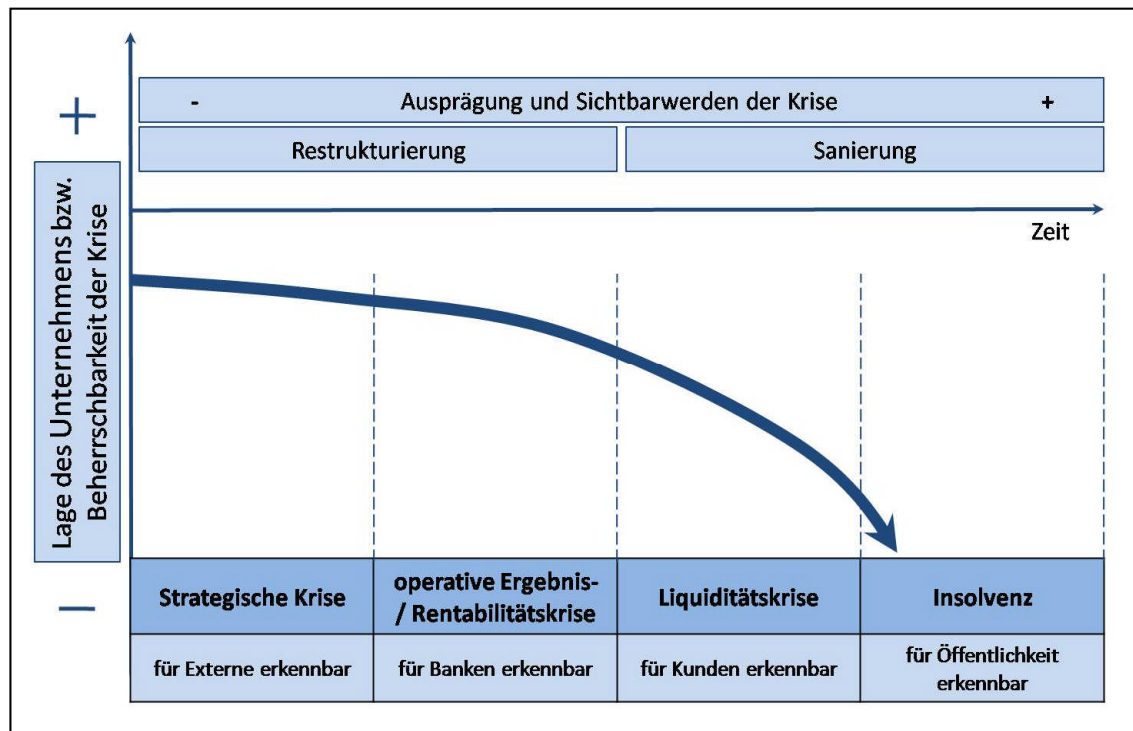


Abb. 1. Entwicklung von Unternehmenskrisen im Zeitablauf

[eigene Darstellung in Anlehnung an Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.), Krisenmanagement, Frankfurt am Main 2002, S. 14; Schellberg B., Sanierungsmanagement, Berlin 2008, S. 2; Blöse J./Kihm A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen, Berlin 2006, S. 22]

Mit zunehmendem Zeitablauf entwickeln Unternehmenskrisen eine gewisse Eigendynamik. Vor allem in der Sanierungsphase befindet sich das Unternehmen in einem sehr kritischen Zustand. Es kann seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen, worunter natürlich die Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten, Kunden, Banken, etc. leiden und zugleich die Verhandlungsbereitschaft wichtiger Partner sinkt oder nicht mehr vorhanden ist. Das heißt, je früher die Krise erkannt und drastische Gegenmaßnahmen gesetzt werden, desto eher kann eine drohende Insolvenz abgewendet werden.¹¹

¹¹ Vgl. Schellberg B., Sanierungsmanagement, Berlin 2008, S. 3 ff.

2.3. Ursachen und Eigenschaften

Die Ursachen von Unternehmenskrisen können sehr unterschiedlich sein, wie z.B. der Mangel an Eigenkapital, ein Nachfragerückgang, usw. Grundsätzlich löst aber erst das gleichzeitige Einwirken mehrerer Ursachen eine Unternehmenskrise aus. Bei deren Analyse stößt man auf zwei Untersuchungsfelder. Es sind dies einerseits endogene Faktoren, die dem Unternehmen selbst entspringen und andererseits exogene Faktoren, die aus der Unternehmensumwelt stammen.¹²

Exogene Krisenursachen

Zu den unternehmensexternen Krisenursachen zählen vor allem konjunkturelle und strukturelle Veränderungen in der Unternehmensumwelt. Letztere beziehen sich hauptsächlich auf technologische Entwicklungen, deren verpassen eine Krise auslösen kann. Ferner sind Unternehmen mit Ursachen konfrontiert, welche sich deren (direkten) Einfluss entziehen, wie z.B. der zunehmenden Globalisierung, den damit verbundenen internationalen Verflechtungen und plötzlichen Trendbrüchen bei diversen Entwicklungen.¹³

¹² Vgl. Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 5 ff.

¹³ Vgl. Kreystek U., Handbuch Krisen und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007, S. 43

Die folgende Abbildung zeigt eine systematische Darstellung der exogenen Krisenursachen:

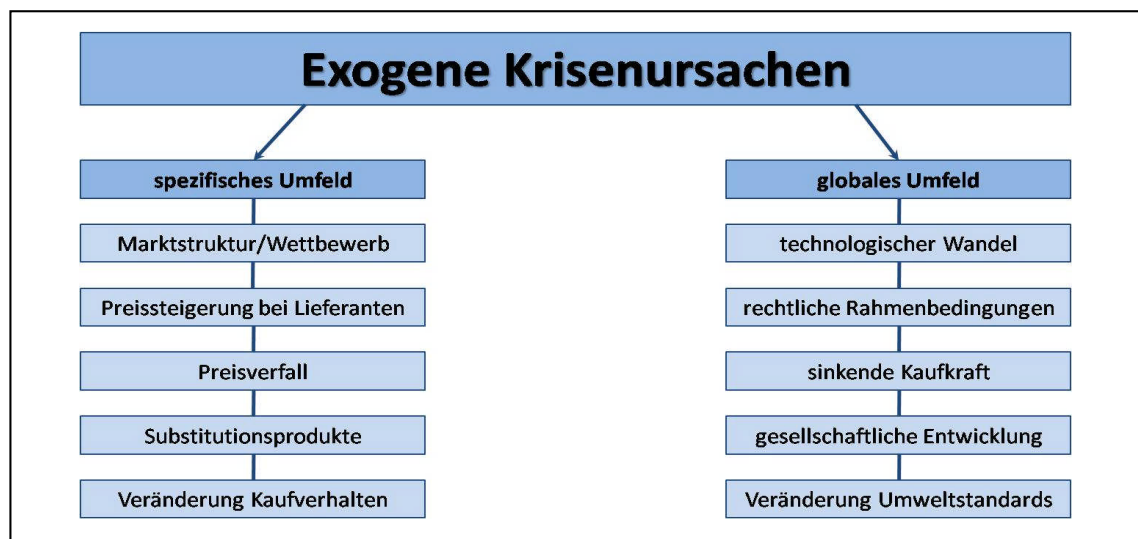


Abb. 2. Exogene Krisenursachen

[eigene Darstellung in Anlehnung an Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 9]

Obwohl sich die in der Abbildung veranschaulichten Krisenursachen dem direkten Einflussbereich des Unternehmens entziehen, liegen sie sehr wohl in dessen Verantwortungsbereich. Das Management ist somit gefordert durch eine entsprechende Planung, Steuerung und Kontrolle das Unternehmen proaktiv an die permanenten Umweltveränderungen anzupassen. Dahingehend erzeugen diese einen gewissen strategischen Anpassungsdruck, auf den rechtzeitig und ausreichend reagiert werden muss, um eine Unternehmenskrise zu verhindern.¹⁴

Endogene Krisenursachen

Während unternehmensexterne Krisenursachen zwar abschätzbar, aber nur schwer beeinflussbar sind, kommen endogene Krisenursachen aus dem Unternehmen selbst und liegen damit in dessen unmittelbaren Verantwortungsbereich. Dabei erfolgt eine Differenzierung in operative, strukturelle und unternehmenskulturelle Ursachen. Bei den operativen Faktoren handelt es sich um mangelnde Produktivität, schlechte Produktqualität bzw. fehlende Innovation, eine falsche Preispolitik und dgl.

¹⁴ Vgl. Blöse J./Kihm A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen, Berlin 2006, S. 56

Aus mangelhaften Organisationsstrukturen bzw. ineffizienten Prozessgestaltungen bzw. -innovationen ergeben sich strukturelle Probleme und eine mangelnde Kommunikationsfähigkeit, ein mangelhafter Führungsstil bzw. das Festhalten einer starren Unternehmenspolitik führt zur sinkenden Mitarbeitermotivation und zu unternehmenskulturellen Problemen. Ergo können intern induzierte Unternehmenskrisen praktisch jedem einzelnen Bereich des Unternehmens entspringen und stellen deshalb auch eine der häufigsten Ursachen dar.¹⁵

Die folgende Tabelle bietet eine schematische Darstellung diverser endogener Krisenursachen:

Unternehmensfunktion	Krisenursachen
Management	<ul style="list-style-type: none">- fehlende Unternehmensvision bzw. Leitbild- unrealistische Zielsetzungen- Taktik ersetzt strategische Zielsetzungen- unkontrollierte Expansion bzw. mangelhafte Bewältigung von Wachstumsschwellen- Verpassen technologischer Entwicklungen- starre, unklare und unübersichtliche Aufbau- und Ablauforganisation- ineffizienter Verwaltungsapparat- überproportional steigender Verwaltungs- und Organisationsaufwand- mangelhafter Führungsstil- ineffektive Motivations-, Anreiz- und Führungssysteme- fehlende Kommunikation und Koordination- Entscheidungsschwäche- Mangelhafte Projektplanung – insbesondere bei Großprojekten- fehlende oder mangelhafte Finanzplanung- unzureichende Vor- bzw. Nachkalkulation- Schwächen im Finanz- und Rechnungswesen

¹⁵ Vgl. Fürst R./Sattelberger T./Heil O., 3D-Krisenmanagement, München 2007, S. 15

	<ul style="list-style-type: none">- Bilanzpolitik, Bilanzmanipulation, Bilanzfälschung- fehlendes Controllingsystem bzw. Nutzung des Controllinginstrumentariums, usw.
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none">- Abhängigkeit von Lieferanten und Rohstoffquellen- politische Risiken und Währungsrisiken bei Rohstoffimporten- logistische Probleme bei der Versorgung- Qualitätsprobleme- ineffiziente Beschaffungsprozesse und Lagerhaltung- falscher Standort für das Großlager, usw.
Produktion	<ul style="list-style-type: none">- Produktionsprozess- Qualitätsprobleme infolge mangelhafter Qualitätskontrollen- hoher Ausschuss- mangelhafte Fertigungssteuerung- veraltete Anlagen- technische Defizite in den Produktionsverfahren- Fehlinvestitionen bzw. falscher Zeitpunkt- mangelhafte Investitionsrechnung und –abwicklung- fehlende oder verzögerte Produktinnovationen- planlose Produktentwicklung- mangelhafte Marktorientierung, usw.
Absatz	<ul style="list-style-type: none">- Veraltetes Produktionsprogramm- unökonomische Sortimentsbreite- keine Preisanpassungen- hohe Produkthaftungsrisiken- falsche Prognosen hinsichtlich Markt-, Preis- und Technologieentwicklungen- schlechte Marktpositionierung- fehlender Aufbau einer Marke- unzureichender Kundendienst- mangelhafte Preispolitik- Abhängigkeit von großen Kunden, usw.

Personal	<ul style="list-style-type: none">- schlechte Personalstruktur- Konfliktscheu und Verhandlungsschwäche- unzureichende Personalpolitik, hinsichtlich Belegschaftsabbau- fehlende Personalplanung und –entwicklung- Defizite bei der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter- hohe Fluktuationsrate- hohe Personalkosten- Streik und Aussperrung- Manipulation, usw.
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none">- schlechte Eigenkapitalausstattung- fehlende Möglichkeiten des Verlustausgleichs- mangelhafte Bonität- unzureichende Rentabilitäten (Gesamtkapital, Eigenkapital, etc.)- ineffiziente Liquiditätsplanung und –kontrolle- Missachtung der Fristenkongruenz- mangelhafte Debitorenbuchhaltung- Forderungsausfälle- Fehlinvestitionen im Finanzanlagevermögen- zu hohe Zinsbelastung- zu hohe Ausschüttungen bzw. Entnahmen, usw.

Tab. 2. Schematische Darstellung endogener Krisenursachen

[eigene Darstellung in Anlehnung an Blöse J./Kihm A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen, Berlin 2006, S. 42 ff.]

Abgesehen von den in der Tabelle dargestellten Unternehmensfunktionen Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal und Finanzierung, bergen grundsätzlich alle wesentlichen Managementaufgaben das Potenzial künftiger Unternehmenskrisen. Vor allem den Fehlern bei der Planung, Steuerung und Kontrolle sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene, als dominante Ursachen, wird dabei eine besondere Bedeutung beigemessen.¹⁶

Zusammenfassend kann eine gewisse Multikausalität dahingehend festgestellt werden, dass wie eingangs bereits erwähnt, erst das Zusammentreffen mehrerer Ursachen, die

¹⁶ Vgl. Kreystek U., Handbuch Krisen und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007, S. 45

sich teilweise auch gegenseitig bedingen, eine Unternehmenskrise nach sich zieht.¹⁷ Letztendlich können exogene und endogene Faktoren der Krisenverursachung nicht voneinander getrennt werden. Ihr jeweils unterschiedlich anteilmäßiges Zusammenwirken trägt zur Induzierung des für das Unternehmen existenzbedrohenden Prozesses bei.¹⁸

Eigenschaften von Unternehmenskrisen

Unternehmenskrisen können sehr unterschiedliche Ursachen haben. Die spezifischen Merkmale, welche eine Unternehmenskrise kennzeichnen, sind jedoch gleich. Die wesentlichen Eigenschaften können wie folgt beschrieben werden:¹⁹

- ❖ Krisen bedrohen nachhaltig den Fortbestand bestimmter Teile des Unternehmens oder der gesamten Organisation. D.h. es handelt sich um keine vorübergehende (kurzfristige, absehbare) **Existenzgefährdung** des Betriebes.
- ❖ Kennzeichnend ist auch die **Ambivalenz des Ausgangs**. Der jeweilige Ausgang einer Unternehmenskrise ist zu Beginn nicht oder nur bedingt vorhersehbar. Es sind sowohl eine erfolgreiche Bewältigung als auch der Untergang des Unternehmens möglich.
- ❖ Ein wesentliches Merkmal ist unter anderem die im Text weiter oben schon genannte **Gefährdung der dominanten Ziele**.
- ❖ Unternehmenskrisen weisen einen **Prozesscharakter** auf. Sie sind unterschiedlich lang dauernde zeitlich begrenzte Prozesse, deren wahrgenommener Beginn und Ende vom tatsächlichen abweichen können.

¹⁷ Vgl. Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 9

¹⁸ Vgl. Kreystek U., Handbuch Krisen und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007, S. 52

¹⁹ Vgl. Kreystek U., ebenda, S. 26 ff.

- ❖ Der Krisenprozess unterliegt einer gewissen **Steuerungsproblematik**. Grundsätzlich verläuft er weitestgehend autonom, kann aber durch das Management mehr oder weniger erfolgreich beeinflusst werden.
- ❖ Unternehmenskrisen können eine Chance darstellen, welcher der **Kraft zur Metamorphose** entspringt. Eine überwundene Krise kann zur Stärkung des Unternehmens beitragen.

Während die bisher aufgeführten Eigenschaften eine allgemeine Beschreibung darstellen, beziehen sich die folgenden Merkmale lediglich auf bestimmte Krisenphasen:²⁰

- ❖ Teilweise wird als Eigenschaft von Unternehmenskrisen ein gewisses **Überraschungsmoment** beschrieben. Aufgrund der Möglichkeit ihrer Früherkennung ist dieses allerdings nur bedingt gültig.
- ❖ Mit der Entwicklung von Unternehmenskrisen im Zeitablauf entsteht aufgrund eines vergrößerten Problemdrucks und einer verminderten Reaktionszeit ein bestimmter **Zeitdruck**, welcher **Stress** erzeugt.
- ❖ Vielfach müssen Unternehmenskrisen erst konzeptionell erfasst werden, da oftmals eine **zweifelhafte Kausalität** vorliegt, welche im Unternehmen nur begrenzt verstanden wird.
- ❖ Vor allem in fortgeschrittenen Phasen entwickeln Krisen eine gewisse Eigendynamik, die eine wachsende Handlungsnotwendigkeit, bei einem zunehmenden **Verlust von Handlungsalternativen** impliziert.

2.4. Empirische Untersuchungen

Um die theoretischen Aussagen zum Thema Unternehmenskrisen und deren Ursachen zu unterlegen, erfolgte im Rahmen der Arbeit die Untersuchung gewisser Aspekte und Zusammenhänge. Die wichtigsten Erkenntnisse werden in diesem Punkt dargebracht.

²⁰ Vgl. Kreystek U., Handbuch Krisen und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007, S. 26 ff.

Folgende Abbildung zeigt das Verhältnis zwischen endogenen und exogenen Krisenursachen und deren Entwicklung im Verlauf der letzten zehn Jahre.

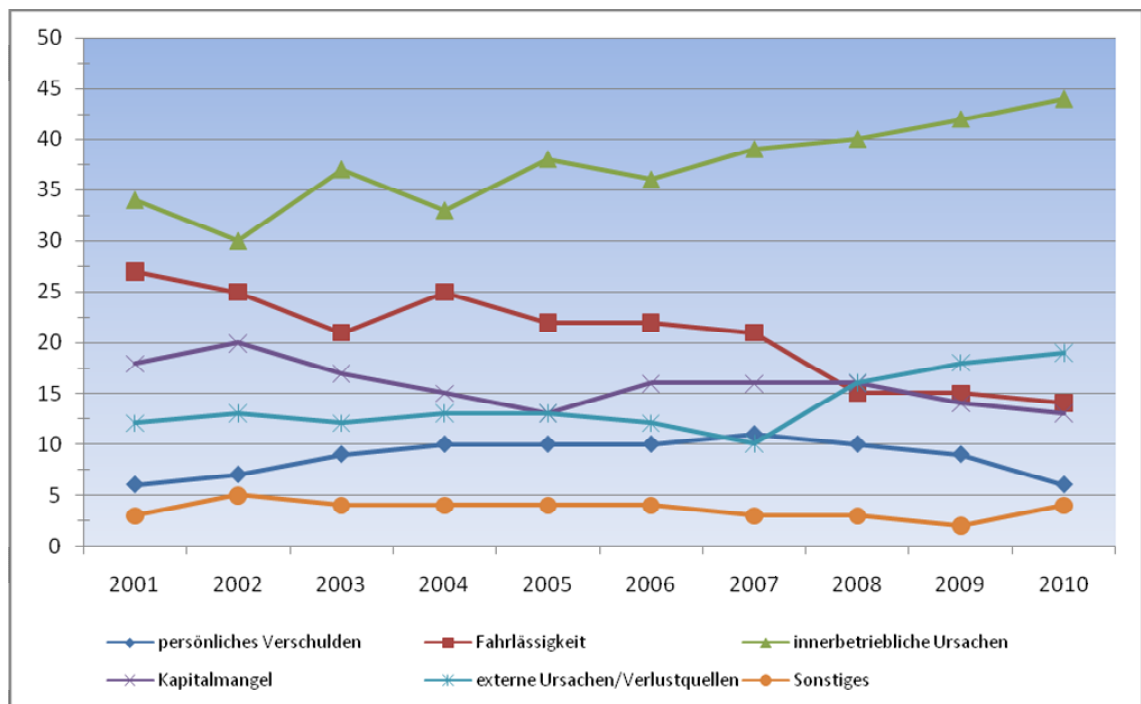


Abb. 3. Entwicklung Krisenursachen in Österreich

[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzursachenstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre²¹]

Aus der Darstellung ist ersichtlich, dass existenzbedrohende Krisen aufgrund eines zunehmend komplexen und dynamischen Unternehmensumfelds zwar zunehmend externen Ursachen unterliegen, jedoch mit etwa 80 % zum überwiegenden Teil endogenen Faktoren entspringen. Zudem lässt sich anhand der Abbildung feststellen, dass trotz wirtschaftlich schwierigen Umfelds ein Großteil der Unternehmenskrisen hausgemacht und nicht wie vielfach behauptet, auf die allgemeine wirtschaftliche Lage zurückzuführen ist. Die Korrelation zwischen Insolvenzen und der konjunkturellen Entwicklung in Österreich soll die Graphik auf der kommenden Seite zeigen. Zudem enthält sie einen Vergleich der Insolvenzen mit dem allgemeinen Zinsniveau, welcher die Auswirkungen einer zu hohen Zinsbelastung veranschaulichen soll.

²¹ Quelle: KSV1870, Insolvenzursachen, <http://www.ksv.at/KSV/1870/de/8footer/downloads/5insolvenzstatistiken.html>, verfügbar am 30. Juni 2011

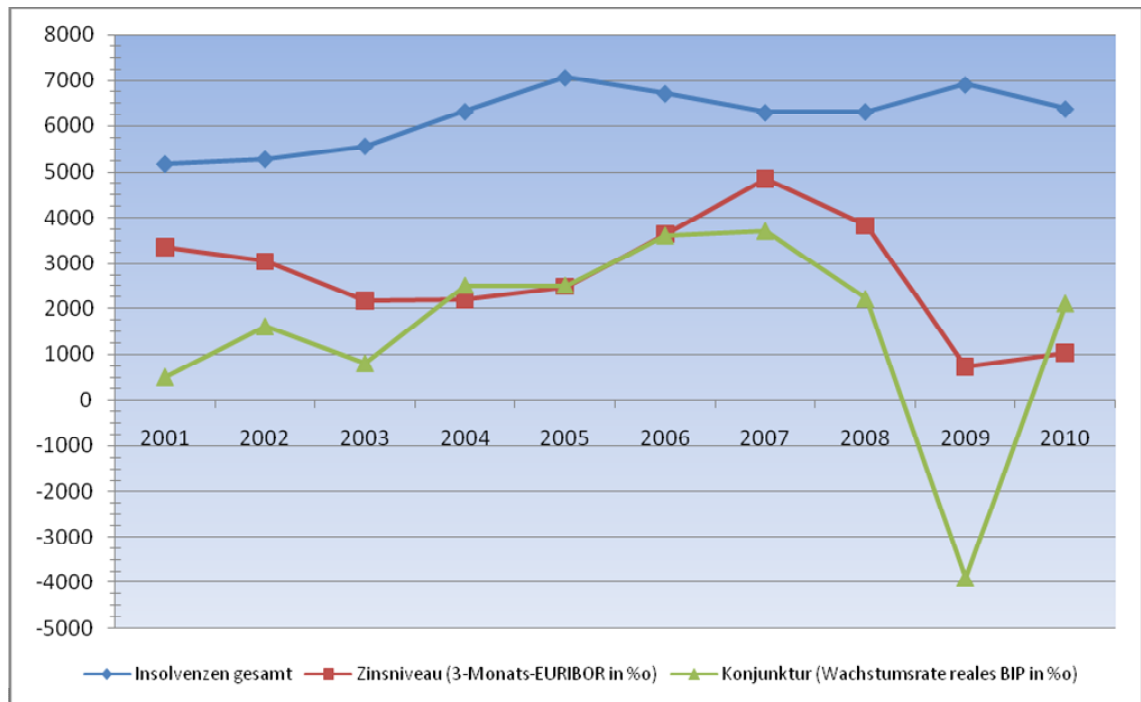


Abb. 4. Vergleich Insolvenzen und Konjunktur in Österreich

[eigene Darstellung auf Basis Insolvenzstatistiken/KSV1870, reale BIP Wachstumsrate/EUROSTAT und Euribor/Euribor-rates.eu²²]

Die Abbildung zeigt, dass trotz steigender Konjunktur in den Jahren 2001 bis 2007 ebenso ein Zuwachs bei den Unternehmensinsolvenzen zu verzeichnen war. Lediglich in der Hochkonjunktur verzeichneten sie einen Rückgang, stiegen jedoch im Vergleich zum starken Konjunkturreinbruch im Jahr 2008 infolge der Wirtschaftskrise nur verhältnismäßig leicht an. Grundsätzlich lässt sich zwar ein Zusammenhang zwischen Konjunktur und Insolvenzfälle herstellen, der allerdings meiner Meinung nach eher gering ist, da viele Unternehmenskrisen interne Ursachen haben. Unter dem Aspekt, dass unter anderem die Finanzierungsstruktur eines Unternehmens, welche bei österreichischen Betrieben eher kreditlastig ist, Grund für dessen Insolvenz ist, wurden die Insolvenzen zudem mit dem allgemeinen Zinsniveau verglichen. Dabei wurde untersucht inwieweit eine steigende Zinsbelastung die Unternehmensexistenz bedroht. Meines Erachtens lässt sich jedoch kein Zusammenhang zwischen der Zins- und Insolvenzentwicklung herstellen. Das heißt steigende Zinsen bedeuten zwar eine zusätzliche Belastung für

²² Quelle: KSV1870, Insolvenzstatistiken, <http://www.ksv.at/KSV/1870/de/8footer/downloads/5insolvenzstatistiken.html>; EUROSTAT, reale BIP Wachstumsrate, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=de&pcode=tsieb020>; Euribor-rates.eu, <http://de.euribor-rates.eu/euribor-2010.asp?i1=6&i2=1>, verfügbar am 30. Juni 2011

das Unternehmen und können zu dessen Scheitern beitragen, sind jedoch kein Auslöser für eine Unternehmensinsolvenz.

Die kommende Darstellung bezieht sich auf die Früherkennungsproblematik. Sie enthält die eröffneten und mangels Masse abgewiesenen Insolvenzen im Vergleich zu der gesamten Anzahl der Insolvenzen in den letzten zehn Jahren.

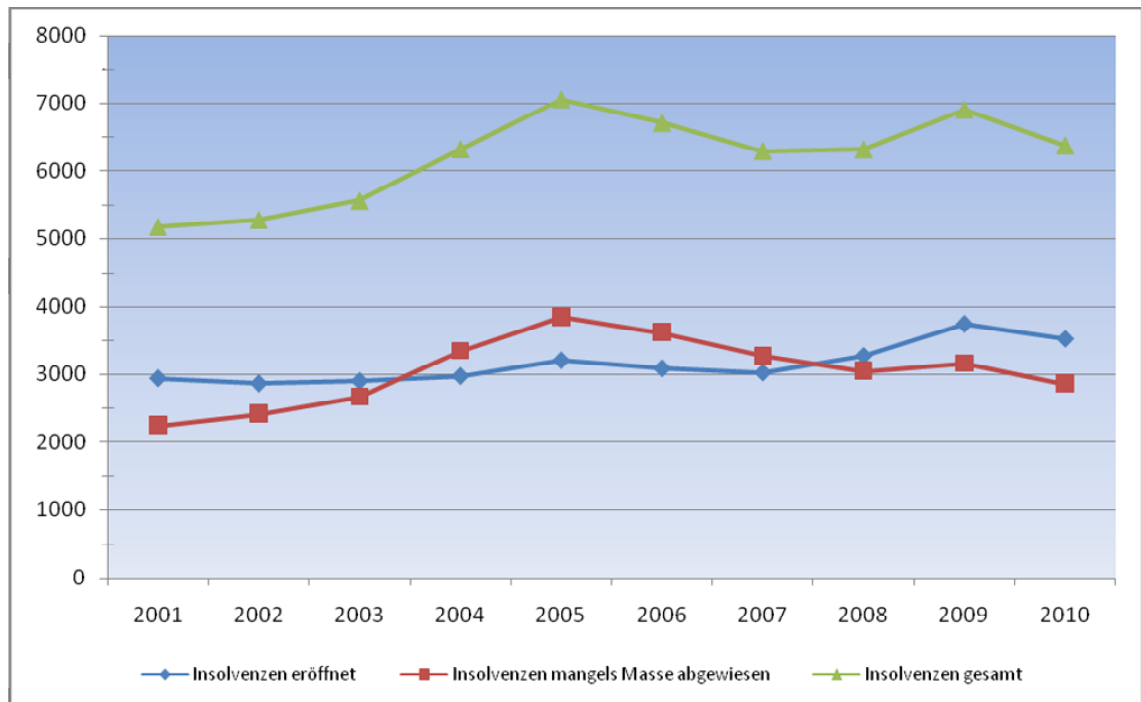


Abb. 5. Insolvenzentwicklung

[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre²³]

Die Graphik zeigt, dass die Anzahl der mangels Masse abgewiesenen Insolvenzen im Vergleich zu den Jahren 2004 bis 2007 wieder unter den eröffneten Insolvenzen liegt. Sie verdeutlicht allerdings auch, dass die abgewiesenen Insolvenzen dennoch fast die Hälfte der Gesamtinsolvenzen ausmachen, was meiner Ansicht nach Rückschlüsse auf die Früherkennungsproblematik zulässt. Die Insolvenz wird so spät erkannt, dass nicht einmal noch genug Vermögen da ist, um z.B. die Kosten des Verfahrens zu decken.

²³ Quelle: KSV1870, Insolvenzstatistik, <http://www.ksv.at/KSV/1870/de/8footer/downloads/5insolvenzstatistiken.html>, verfügbar am 30. Juni 2011

Die Wichtigkeit des frühzeitigen Erkennens einer Unternehmenskrise und der damit verbundenen Chance auf eine erfolgreiche Unternehmenssanierung verdeutlicht die folgende Darstellung. Sie zeigt die volkswirtschaftlichen Auswirkungen von Unternehmensinsolvenzen.

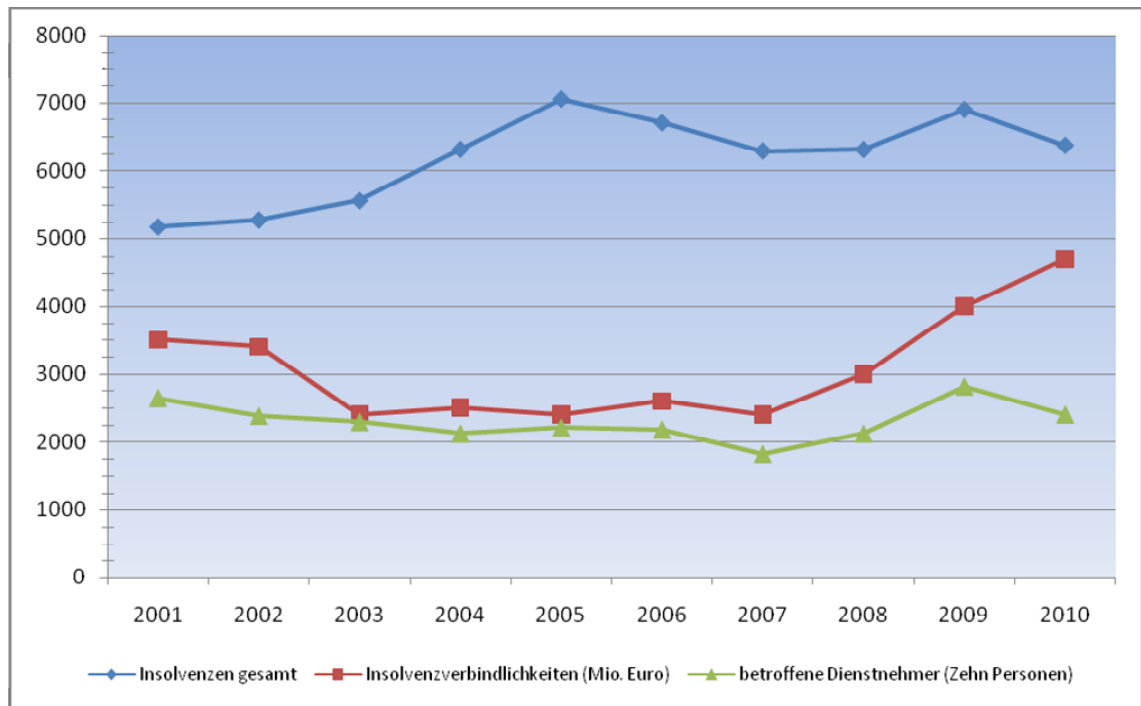


Abb. 6. Auswirkungen von Unternehmensinsolvenzen

[eigene Darstellung auf Basis der Insolvenzstatistiken des KSV1870 der letzten 10 Jahre²⁴]

Die Anzahl der Gesamtinsolvenzen im Jahr 2010 betrug 6.376, mit geschätzten Insolvenzverbindlichkeiten in der Höhe von 4,7 Mrd. Euro und 24.000 betroffenen Dienstnehmern. Während bei den Unternehmensinsolvenzen und den dabei betroffenen Mitarbeitern erfreulicherweise ein Rückgang verzeichnet werden konnte, stiegen die Insolvenzverbindlichkeiten signifikant an, was aus meiner Sicht auf einen Anstieg der Insolvenzen bei den Großunternehmen zurückzuführen ist. Die erheblichen Auswirkungen der Insolvenzen verdeutlicht einmal mehr die Bedeutung der im nächsten Punkt behandelten Krisenfrüherkennung und –prävention.

²⁴ Quelle: KSV1870, Insolvenzstatistik, <http://www.ksv.at/KSV/1870/de/8footer/downloads/5insolvenzstatistiken.html>, verfügbar am 30. Juni 2011

2.5. Krisenfrüherkennung und -prävention

2.5.1. Grundlagen

Grundsätzlich kann jedes Unternehmen in eine Krise geraten. Es gibt jedoch Unternehmenstypen, die bestimmte Charakteristika aufweisen und damit besonders gefährdet sind.

Folgende Beispiele beschreiben einige dieser Merkmale:²⁵

- ❖ Besonders anfällig für Insolvenzen sind vor allem junge **Unternehmen, die nur über ein Standbein verfügen**. Zu Beginn ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit sind sie meist von einem einzelnen Produkt oder Großkunden abhängig. Dieser Umstand kann sehr schnell zu einer Unternehmenskrise führen. Insbesondere, wenn der Hauptkunde die Abnahmemengen reduziert oder Wettbewerbsvorteile aufgrund eines technischen und preislichen Vorsprungs von der Konkurrenz aufgeholt wurden.
- ❖ Ebenso gefährdet sind **Unternehmen, die ausschließlich auf den Chef zugeschnitten sind**. Gerade in Familienbetrieben kann man dieses Phänomen beobachten. Die gesamte unternehmerische Kompetenz bzw. das technische Fachwissen liegt beim Inhaber oder Geschäftsführer, der oftmals auch zugleich der Gründer ist. Diese vollkommene Konzentration der Kompetenzen und Aufgaben führt in eine Abhängigkeit, die der Organisation beim Ausscheiden des Betroffenen zum Verhängnis werden kann. Darüber hinaus mangelt es an einer strategischen Planung, weil die Führungskraft mit dem operativen Geschäft überlastet ist. In diesen Unternehmen ist es häufig auch schwierig neue Ideen durchzusetzen und zu verwirklichen.

²⁵ Vgl. Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.), Krisenmanagement, Frankfurt am Main 2002, S. 15 ff.

- ❖ Ein **zu schnelles Wachstum** stellt ebenfalls eine **Bedrohung für das Unternehmen** dar. Vor allem mangelhafte Unternehmensstrukturen bergen ein großes Risiko für Unternehmenskrisen. Eine sehr dynamisch wachsende Auftragslage ergibt einerseits einen vielfach unterschätzten Mehrbedarf an Personal und andererseits wird gerade unter Zeitdruck auf die notwendige Qualifizierung der Mitarbeiter, welche sie auf die neuen Herausforderungen vorbereiten sollte, verzichtet. Die Logistik und die Kommunikationsstrukturen im Unternehmen können ab einem bestimmten Punkt mit dem Wachstum nicht mehr Schritt halten. Oftmals wird mangels Erfahrung des Jungunternehmers bzw. einer gewissen Sentimentalität gegenüber dem eigenen Gründermythos, die Anpassung der Organisationsstrukturen verabsäumt oder verhindert. Unter der enorm steigenden und kaum mehr zu bewältigenden Nachfrage leidet zunehmend die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und paradoxerweise wird damit diesen Unternehmen der eigene Erfolg zum Verhängnis.
- ❖ Tendenziell gefährdet sind auch **Unternehmen, die ausschließlich technisch orientiert sind**. Häufig werden in den, beispielsweise von Ingenieuren und Informatikern gegründeten Unternehmen, die betriebswirtschaftlichen Aufgaben, wie die Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen, der Aufbau eines schlagkräftigen Vertriebes und eine effiziente Kostenkontrolle vernachlässigt. Sie konzentrieren sich stattdessen nicht selten nur auf die technischen Parameter des Produktes. Ein fehlendes betriebswirtschaftliches Know-how führt in diesen Betrieben trotz technisch ausgereifter und innovativer Produkte zum Scheitern am Markt.
- ❖ Eine **zu starke Fokussierung auf das Tagesgeschäft** kann im Unternehmen massive Probleme hervorrufen. Die fehlende strategische Ausrichtung mit der Definition langfristiger Unternehmensziele, wie z.B. die zukünftigen Investitionen oder die Erschließung neuer Märkte stellt eine Bedrohung für das Unternehmen dar. Gerade in solchen Betrieben mangelt es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten an Ansatzpunkten bzw. Orientierungsgrößen für das Krisenmanagement.

- ❖ Eine **zu starke Diversifizierung** stellt ebenso eine Gefahr für das Unternehmen dar. Die Bearbeitung von Geschäftsfeldern, die nicht zum eigentlichen Kerngeschäft des Unternehmens gehören und nicht wesentlich zum Erfolg beitragen oder sogar Verlustbringend sind, bindet Ressourcen und Kapazitäten, die die Liquidität des Unternehmens zusätzlich belasten.

Vor allem für diese besonders gefährdeten Unternehmenstypen ist es enorm wichtig, über ein entsprechendes strategisches Frühaufklärungs- bzw. Früherkennungssystem zu verfügen, dessen Ziel es ist, relevante Veränderungen im Umfeld und im Unternehmen selbst zu erkennen und die Ungewissheit zukünftiger Entwicklungen bewältigbar zu machen.²⁶ Dabei wird ein eher qualitativer Ansatz verfolgt, der es ermöglicht, im Gegensatz zu den Kennzahlen und Indikatoren aus dem Rechnungswesen, die quantitativer Natur sind und wenig Aussagekraft für zukünftige Entwicklungen ohne direkten Bezug zur Vergangenheit besitzen, Veränderungen bestmöglich zu erfassen, zu bewerten und sich frühzeitig darauf vorzubereiten.²⁷ Auch Veränderungen die grundsätzlich als Chance bewertet werden, bergen ein gewisses Risiko und können den langfristigen Unternehmenserfolg mangels entsprechender Reaktion gefährden. Wenn diese nicht erfolgt, vergrößert sich der Schaden für das Unternehmen und treibt es schließlich in die Insolvenz. Das heißt es muss früher oder später Maßnahmen einleiten. Entscheidend ist hier die Frage nach dem Zeitpunkt und der Effizienz der Gegenmaßnahmen.²⁸

Konzept der schwachen Signale nach Ansoff

Um mögliche Bedrohungen oder auch Chancen rechtzeitig zu erkennen und die strategische Planung dementsprechend ausrichten zu können, entwickelte Ansoff das Konzept der schwachen Signale.

²⁶ Vgl. Kreikebaum H., Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart 1997, S. 52

²⁷ Vgl. Liebl F., Strategische Frühaufklärung, München 1996, S. 4 f.

²⁸ Vgl. Ansoff I./McDonnell E., Implanting Strategic Management, New York 1992, S. 357 ff.

Darin wird die Theorie verfolgt, dass neuartige Situationen, die von strategischer Bedeutung sind, schwache Signale aussenden.²⁹ Diese stellen für das Unternehmen eine strategische Ressource dar, die mit Hilfe eines ausgereiften Informationssystems bedarfs- und zeitgerecht zur Verfügung gestellt werden muss. Die große Herausforderung besteht dabei allerdings in der Trennung von allgemeinen und raren, schwer identifizierbaren strategischen Informationen. Unternehmen, die über ein derartiges System verfügen, können dieses als Erfolgs- und Differenzierungspotential im Wettbewerb nutzen.³⁰ Generell subsumiert Ansoff unter dem Begriff „schwache Signale“ Informationen, die Änderungen im Unternehmensumfeld ankündigen, bevor sie konkret werden und dem Unternehmen ermöglichen durch ihre Wahrnehmung ein Gefühl für bevorstehende Diskontinuitäten zu entwickeln, ohne zu wissen Was, Wann und Wie etwas genau passiert.³¹ Der soeben beschriebene Nutzen stellt auch einen wesentlichen Kritikpunkt dar. Dabei wird die Relevanz schwacher Signale als Grundlage einer gezielten Planung und konkreten Entscheidungen in Frage gestellt.³² Als Frühform von starken Signalen eignen sie sich in der Tat nicht dafür, bei den von ihnen angezeigten Chancen bzw. Bedrohungen, die Art, Auswirkungen oder Reaktionsmöglichkeiten vollständig und richtig zu beurteilen. Sie reifen jedoch im Zeitverlauf zu starken Signalen und können im fortgeschrittenen Zustand konkrete Chancen und Risiken beschreiben, die eine Erarbeitung von konkreten Maßnahmen zu deren Bewältigung zulassen und auch erfordern. In dieser Phase nimmt allerdings der Handlungsspielraum für eine Gegensteuerung auf strategischer Ebene deutlich ab und führt zur zunehmenden Einbindung der operativen Ebene.³³

Aus dem Konzept der schwachen Signale lässt sich erkennen, dass sie für das Scheitern oder den Erfolg des Unternehmens durchaus maßgeblich sein können. Daher gilt es,

²⁹ Vgl. Ansoff I., Managing Strategic Surprise by Response to weak Signals, California Management Review, 1975, S. 23; Mayr H., Insolvenzursachenforschung und –prophylaxe unter Berücksichtigung der Früherkennungsproblematik, Wien 2002, S. 33; Liebl F., Strategische Frühaufklärung, München 1996, S. 4

³⁰ Vgl. Krystek U./Müller-Stewens G., Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993, S. 162

³¹ Vgl. Eschenbach R./Kunesch H., Strategische Konzepte, Stuttgart 1996, S. 67

³² Vgl. Krystek U./Müller-Stewens G., ebenda, S. 166

³³ Vgl. Ansoff I., ebenda, S. 23

sie mit den im nächsten Punkt behandelten Instrumenten zur Krisenfrüherkennung zu identifizieren und in der Folge entsprechend zu nutzen.

2.5.2. Instrumente zur Krisenfrüherkennung

Das Ziel der Krisenfrüherkennung ist es, schwache Signale bereits im Stadium der strategischen Unternehmenskrise zu erfassen, um einer weiteren Verschärfung entgegenwirken zu können. In den verschiedenen Phasen der Unternehmenskrise ist der Handlungsspielraum unterschiedlich groß. Vor allem zu Beginn des Krisenverlaufes ist die Wahrscheinlichkeit, sie in den Griff zu bekommen jedoch am größten, während der vom Management verspürte Handlungsdruck relativ gering ist. Deshalb ist es wichtig für ein Unternehmen, über ein ausgeprägtes Instrumentarium zur Krisenfrüherkennung zu verfügen, um die in der strategischen Krise noch sehr schwachen Signale wahrnehmen und entsprechend gegensteuern zu können.³⁴

Die in der Folge dargestellten und erläuterten qualitativen Analyseinstrumente bieten eine Möglichkeit zur Krisenfrüherkennung:

Szenario-Analyse

Ausgehend vom Ist-Zustand werden durch dessen gedankliche Weiterentwicklung verschiedene Zukunftsszenarien dargestellt. Die Beteiligten lassen dabei deren Wissen, Erfahrungen, Zukunftserwartungen, Ziele und Wertvorstellungen einfließen und treffen mehr oder weniger realistische Annahmen über Zukunftsentwicklungen, anhand derer dann konkrete Szenarien erstellt werden.³⁵ Diese basieren auf einer beschränkt vorhersehbaren Zukunft, in der auch unerwartete Ereignisse bzw. spekulative Entwicklungen in Form von Störgrößen und Interdependenzen berücksichtigt werden.³⁶

³⁴ Vgl. Bickhoff N. (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, Berlin 2004, S. 41

³⁵ Vgl. Watkins D./Bazerman H., Predictable Surprises, Harvard Business Review, März 03, S. 72 ff.

³⁶ Vgl. Bea F./Haas J., Strategisches Management, Stuttgart 1997, S. 265 f.

Ziel dieser Technik ist es verschiedene alternative Zukunftsszenarien mit unterschiedlicher Eintrittswahrscheinlichkeit abzubilden, wobei jede dieser Entwicklungen, unter der jeweiligen ihr zugrunde liegenden Annahme, Gültigkeit besitzt und mit anderen Zukunftsbildern konkurriert.³⁷ Der ursprüngliche Gedanke bei der Entwicklung dieses Instruments war, basierend auf der Entwicklung möglichst realistischer Zukunftsbilder, die Stabilität von Langfriststrategien zu erproben.³⁸

Die mit Hilfe der Szenario-Analyse entwickelten Zukunftsszenarien bauen immer auf konkreten Annahmen auf und entstehen aufgrund der gedanklichen Entwicklung möglicher Geschehnisse. Dadurch ergibt sich ein Entwicklungspfad, der den gedanklichen Weg vom Status quo zur besagten Situation in der Zukunft veranschaulicht. So entsteht eine gewisse Nachvollziehbarkeit der Schlüsse und Annahmen, welche die Akzeptanz der Ergebnisse der Szenariotechnik fördert.³⁹

Die Abbildung auf der folgenden Seite zeigt den Szenario-Trichter, der aufgrund einer zeitlichen Erweiterung des Planungshorizontes und der damit einhergehenden Zunahme möglicher Entwicklungen in der Zukunft, entsteht. Je näher die als möglich erachteten Ereignisse an der Gegenwart liegen, desto genauer bzw. wahrscheinlicher sind die prognostizierten Zukunftsbilder, da die Einflussgrößen wie, Märkte, Gesetze, Verhaltensweisen, Normen, usw. die Zukunft zumindest teilweise berechenbar machen. Erst mit der Erweiterung des Planungszeitraumes nimmt der Einfluss der Gegenwart ab, die möglichen Zukunftsszenarien unterscheiden sich inhaltlich mehr voneinander und der Rahmen, innerhalb dessen mögliche Entwicklungen realistischerweise stattfinden können, weitet sich bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit nimmt ab.⁴⁰

³⁷ Vgl. Turnheim G., Sanierungsstrategien, Wien 1988, S. 83 f.; Krystek U./Müller-Stewens G., Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993, S. 216 f.; Bea F./Haas J., ebenda, S. 264 f.

³⁸ Vgl. Varity J. Scenario planning as a strategy technique, European Business Journal, 2003, S. 186

³⁹ Vgl. Bea F./Haas J., Strategisches Management, Stuttgart 1997, S. 265 f.

⁴⁰ Vgl. Götze U., Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1993, S. 36 ff.

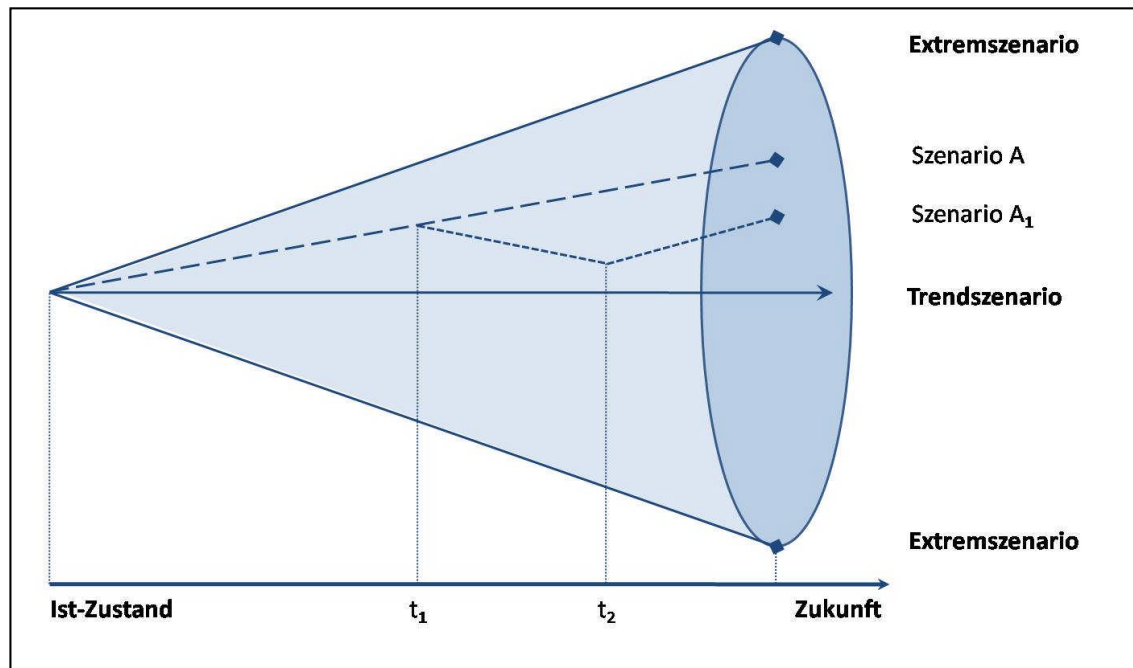


Abb. 7. Szenario-Technik

[eigene Darstellung in Anlehnung an Bea F./Haas J., Strategisches Management, Stuttgart 1997, S. 266]

Die im Zentrum des Trichters liegende Linie bildet das Trendszenario ab. Sie beschreibt eine Fortführung der gegenwärtigen Situation ohne maßgebliche Änderungen. Die äußeren Linien des Trichters stellen die Extremszenarien dar, welche das Äußerste an Abweichungen vom Trend zeigen. Alle dazwischen liegenden Pfade bilden unterschiedliche mögliche Zukunftsbilder. Das Szenario A zeigt eine für realistisch angenommene Entwicklung in der Zukunft. Diese wird durch ein Störereignis zum Zeitpunkt t_1 beeinträchtigt und die Linie weicht vom ursprünglichen Pfad ab. Eine entsprechende Gegenmaßnahme zum Zeitpunkt t_2 steuert die Entwicklung wieder auf einen ähnlichen Kurs wie zuvor und führt zum Szenario A₁.⁴¹

Die Anwendung der Szenario-Technik ermöglicht es dem Unternehmen systematisch auch schwache Signale von zukünftigen Diskontinuitäten zu erkennen. Darüber hinaus dient sie der Bewusstseinsbildung über mögliche Entwicklungen im Unternehmen bei festhalten am derzeitigen Verhalten bzw. Zustand und sensibilisiert das Management für zukünftige Ereignisse.⁴²

⁴¹ Vgl. Bea F./Haas J., Strategisches Management, Stuttgart 1997, S. 265 f.

⁴² Vgl. Fuld L., Be Prepared, Harvard Business Review, November 2003, S. 20; Krystek U./Müller-Stewens G., Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993, S. 217

Daher wird ihr vor allem bei der strategischen Planung bzw. der Prognose von Störeignissen eine besondere Bedeutung beigemessen. Insbesondere wenn sie in Kombination mit anderen Methoden (Delphi-Methode, Simulationsmodellen, usw.) angewendet wird bildet sie ein enorm wichtiges Instrument für die Zukunftsforschung und damit der Früherkennung von Unternehmenskrisen.⁴³

Portfolio-Analyse

Bei diesem Instrument werden die relevanten Geschäftsbereiche bzw. Geschäftseinheiten eines Unternehmens als Ganzes analysiert. Die Visualisierung sowohl der Position als auch des Umfangs der einzelnen Bereiche innerhalb einer Portfolio-Matrix ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung hinsichtlich der Ausgewogenheit des Portfolios.⁴⁴ Dabei werden die analysierten Bereiche je nach Erfolgspotenzial jeweils im Verhältnis zu einer Unternehmensdimension und einer Umweltdimension (z.B. Marktanteil und Marktwachstum) betrachtet und in einem zweidimensionalen Raum positioniert, dessen Achsen die beiden Dimensionen bilden.⁴⁵

⁴³ Vgl. Krystek U./Müller-Stewens G., Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993, S. 220

⁴⁴ Vgl. Baum H.-G./Coenenberg A./Günther T., Strategisches Controlling, Stuttgart 1999, S. 181

⁴⁵ Vgl. Nötzold M., Unternehmensstrategien, Wien 1994, S. 57 f.

In der folgenden Abbildung wird die Marktanteils- und Marktwachstumsmatrix der Boston Consulting Group dargestellt, da sie eine der bekanntesten Portfoliokonzepte zeigt und meiner Meinung nach das Grundschema einer Portfoliomatrix sehr gut abbildet.

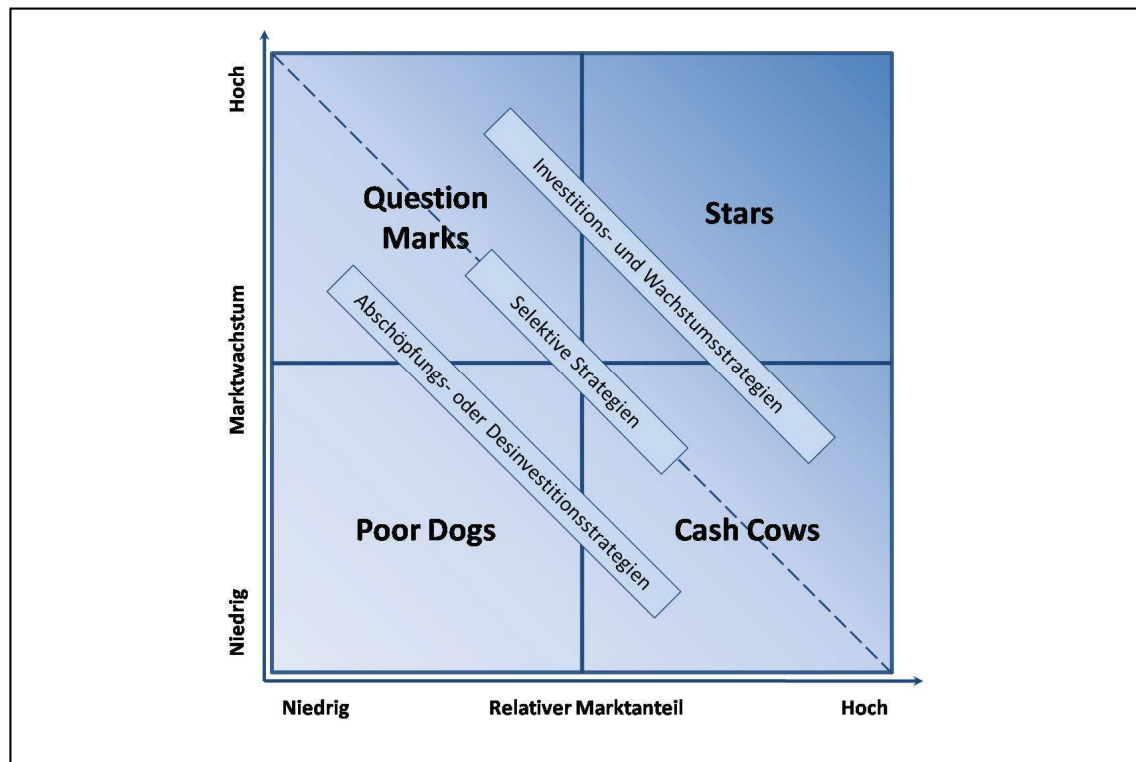


Abb. 8. Boston Consulting Group - Matrix

[eigene Darstellung in Anlehnung an Nötzold M., Unternehmensstrategien, Wien 1994, S.62]

Entsprechend der Darstellung in der Abbildung definiert die Ordinate das Marktwachstum des jeweiligen Geschäftsfeldes und die Abszisse den relativen Marktanteil im Vergleich zum größten Mitbewerber. Je nach Position des betrachteten Geschäftsbereiches innerhalb der Matrix kann dieser den Poor Dogs, Question Marks, Cash Cows oder Stars zugeordnet werden und daraus ergeben sich wiederum verschiedene strategische Handlungsmöglichkeiten bzw. -empfehlungen, die von Investitions- und Wachstumsstrategien über Selektive Strategien bis hin zu Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategien reichen. Die Question Marks sind zwar interessante Geschäftsfelder, erfordern aber aufgrund der schwachen Position des Unternehmens in dem Bereich in der Regel Investitionen, um sich zu den tendenziell jungen und umsatzkräftigen Stars entwickeln zu können, die für das Unternehmen langfristig interessant sind. Damit sich die zum Teil sehr hohen Investitionskosten bei den Stars lohnen, sollten sich diese in

Richtung Cash Cows bewegen. Diese repräsentieren jenen Bereich, welcher bereits eine gewisse Reife- oder Sättigungsphase erreicht hat und bei relativ geringen Neuinvestitionen für das Unternehmen sehr ertragreich ist. Während bei den bisher genannten Bereichen eher Investitions- und Wachstumsstrategien verfolgt werden, gilt für die Poor Dogs tendenziell die Empfehlung einer Abschöpfungs- oder Desinvestitionsstrategie, da das Unternehmen hier weder stark vertreten ist, noch einen hohen Marktanteil besitzt.⁴⁶

Die Portfolio-Analyse eignet sich sehr gut als Instrument der Frühaufklärung, da sie zum einen die Fragen nach der Attraktivität, der vom Unternehmen bearbeiteten Märkte, sowie der Positionierung im Vergleich zum Mitbewerber beantwortet und zum anderen ihr Augenmerk auf ein ausgewogenes Produkt- und SGE Portfolio richtet. Letzteres bildet unter anderem die Grundlage für den zukünftigen Unternehmenserfolg und kann bei einer Unausgeglichenheit, obwohl gegenwärtig noch nicht problematisch, künftig zur Gefährdung des Unternehmens führen. Bei all den Vorzügen dieser Technik werden auch Kritikpunkte genannt, zu denen einerseits die dargestellte Genauigkeit der festgestellten Position innerhalb der Matrix und andererseits die Vernachlässigung von Soft Facts zählen. Aus diesem Grund wurde das Portfoliomodell von Ansoff, Krisch und Roventa weiterentwickelt, mit dem Ziel, Unschärfebereiche zu ermitteln und diese Unsicherheiten bei der Positionierung in der Matrix abzubilden.⁴⁷

Basierend auf der Portfolio-Technik gibt es eine Reihe von weiteren Modellen, mit denen Gefahren bzw. Veränderungen im Unternehmen erkannt werden sollen. Trotz ihrer geringen Praxisrelevanz, leisten sie dennoch einen Beitrag in der Diskussion um die Krisenfrühaufklärung bzw. die strategische Krisenplanung.⁴⁸ Dazu zählt z.B. das Anfälligkeitsportfolio, dessen Ziel die Analyse und Bewertung der Geschäftsfeld-Ressourcen-Kombinationen hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit durch Krisenfaktoren, ist. Auf diese Weise wird die Anfälligkeit des Unternehmens für eben diese Krisenfaktoren festge-

⁴⁶ Vgl. Oettinger von B. (Hrsg.), Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Düsseldorf 1993, S. 292 ff.; Nötzold M., Unternehmensstrategien, Wien 1994, S. 62 f.

⁴⁷ Vgl. Ansoff I./Kirsch W./Roventa P., Unschärfepositionierung in der strategischen Portfolio-Analyse, ZfB, 51. Jahrgang 1981, S. 963 ff.

⁴⁸ Vgl. Nötzold M., Unternehmensstrategien, Wien 1994, S. 75; Hammer R., Unternehmensplanung, München 1991, S. 199

stellt.⁴⁹ Ein weiteres Modell ist z.B. das Portfoliomodell nach Ball und Lorange, das die Geschäftsrisiken den Erträgen gegenüberstellt und versucht einzelne Geschäftseinheiten entsprechend ihrer Anfälligkeit für Umweltveränderungen unter Einbezug der Rentabilität vergleichbar zu machen.⁵⁰ Die beiden genannten bzw. andere alternative Techniken werden in der vorliegenden Arbeit allerdings nicht näher behandelt, da sie den Rahmen sprengen würden.

2.5.3. Krisenprävention

Viele Unternehmen verfügen über ein ausgeprägtes Krisenfrühwarnsystem und dennoch kann der Ausbruch einer Unternehmenskrise nicht verhindert werden. Demnach reicht es offensichtlich nicht, die Krisensignale zu erkennen. Ein erfolgreiches Krisenmanagement erfordert auch ein strategisches Risikomanagement. Für Unternehmen, die ein gewisses Wachstum anstreben, ist es unumgänglich Risiken, die sich sowohl aus dem Unternehmensumfeld (Kunden, Lieferanten, Produktinnovationen, etc.) als auch aus dem Unternehmen selbst (Geschäftsfelder, Strukturen, Verfahren, etc.), einzugehen. Daher sollte in jeder Organisation ein Risiko- und Chancenmanagementsystem als integraler Bestandteil der Unternehmenssteuerung vorhanden sein.⁵¹

Die Umsetzung dieses Prozesses enthält folgende Aufgaben:⁵²

- ❖ Identifikation der Risiken in den strategischen Feldern
- ❖ Erstellung eines Risikoprofils für das Unternehmen, in dem jedes Risiko visualisiert, eingeordnet und bewertet wird:
 - Benennung der bedrohten Unternehmenswerte
 - Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit

⁴⁹ Vgl. Hammer R., Unternehmensplanung, München 1991, S. 199

⁵⁰ Vgl. Hammer R., ebenda, S. 200

⁵¹ Vgl. Zülsdorf R.-G., Strukturelle Konflikte in Unternehmen, Wiesbaden 2008, S. 126 ff.

⁵² Zülsdorf R.-G., ebenda, S. 129

- Bezifferung der möglichen Auswirkungen
- ❖ Erkennung der potenziellen Vorteile der einzelnen Risiken und aufzeigen der damit verbundenen Chancen
- ❖ Definition der Risikostrategie für alle identifizierten Risiken:
 - Reduzierung oder Vermeidung des Risikos
 - Ausnutzung der mit dem Risiko verbundenen Chancen
 - Übertragung des Risikos auf Dritte (z.B. Versicherung)
- ❖ Entwicklung von alternativen Lösungsansätzen und –möglichkeiten (Nutzung von effizienten Techniken zur Ideengenerierung)
- ❖ Definition konkreter Maßnahmen zur Umsetzung von Lösungsansätzen
- ❖ Überführung der Maßnahmen in ein Risiko- und Chancen-Controlling:
 - Planung der Maßnahmen (was, wer und bis wann?)
 - Kontrolle der Umsetzung
 - (Nach-)Steuerung der Umsetzung

Das System umfasst natürlich auch ein Reporting, bei dem die Verantwortlichen über die aktuellen Stände der Umsetzung und die Ergebnisse informiert werden. Demzufolge aktualisieren sie das Risikoportfolio und überwachen die Risikopositionen, um gegebenenfalls Anpassungen in der Planung von Maßnahmen durchzuführen.

2.6. Kommunikation in der Krise

Die Ursachen für Krisen können sowohl im Unternehmen als auch in dessen Umfeld liegen und unterschiedlichste Auswirkungen haben. Tatsache sind die weitreichenden Folgen beim Bekanntwerden einer Unternehmenskrise. Diese reichen vom Verlust der Mitarbeitermotivation über verkürzte Zahlungsziele bei den Lieferanten bis hin zu zusätzlichen Umsatzeinbrüchen durch den Verlust von Kunden. In Summe verbreitet sie

vor allem eine negative Stimmung, die mitunter zum Scheitern einer erfolgreichen Unternehmenssanierung beiträgt.⁵³ Einer guten Kommunikation kommt daher insbesondere in Krisensituationen eine erhebliche Bedeutung zu, die nicht unterschätzt werden sollte.

Eine effektive und effiziente Kommunikation in der Unternehmenskrise erfordert in erster Linie die Definition was sie bezwecken soll, wer die wichtigsten Adressaten sind und wie deren Ansprache erfolgt, wer die Verantwortung trägt. Ferner stellt sich die Frage nach allgemeingültigen Regeln für eine erfolgreiche Umsetzung.⁵⁴

Die folgende Aufzählung beinhaltet die wichtigsten Aspekte im Bezug auf eine gute und damit erfolgreiche Krisenkommunikation:⁵⁵

- ❖ Das **Ziel der Krisenkommunikation** ist eine möglichst zukunftsfähige Darstellung des Unternehmens, mit der gerade in einer Krisensituation dem Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust sowie der Unsicherheit über die künftige Entwicklung entgegengewirkt werden soll. Dabei geht es zum einen immer um die Vergangenheitsbetrachtung in Verbindung mit einer Schadensbegrenzung und zum anderen um die Vermittlung der Zukunftschancen, zur Erzielung einer möglichst positiven Wahrnehmung des Unternehmens. Im Grunde soll die Krisenkommunikation zu einer positiven Beurteilung der künftigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens durch die Stakeholder führen, damit eine erfolgreiche Sanierung stattfinden kann.
- ❖ Eine möglichst zielgerichtete Kommunikation bedingt die **Festlegung der entsprechenden Adressaten**. Dazu zählen unter anderem Banken, Kunden, Lieferanten, Aktionäre, Mitarbeiter, Presse, usw. Die Segmentierung in bestimmte Personengruppen schafft einerseits die Voraussetzung für den Einsatz der richtigen Kommunikationsmaßnahmen und soll andererseits die Befriedigung der inhaltlichen Informationsbedürfnisse auch im Bezug auf die jeweilige, dem Ad-

⁵³ Vgl. Schellberg B., Sanierungsmanagement, Berlin 2008, S. 69

⁵⁴ Vgl. Arlinghaus O. (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 239 ff.

⁵⁵ Vgl. Hutzschenreuter T./Griess-Nega T. (Hrsg.), Krisenmanagement, Wiesbaden 2006, S. 457 ff.; Schellberg B., Sanierungsmanagement, Berlin 2008, S. 69 ff.; Arlinghaus O. (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management, S. 239 ff.

ressaten entsprechende, Tiefe sowie die Wahl des geeigneten Kommunikationsweges gewährleisten. Im Bezug auf die Adressaten ist auch die Reihenfolge der Ansprache von Bedeutung. Diese erfolgt grundsätzlich von innen nach außen, das heißt je höher der Bezug zum Unternehmen desto früher erfolgt eine Information.

- ❖ Für die Krisenkommunikation steht eine Vielzahl von **Instrumenten** zu Verfügung. Dazu gehören persönliche Gespräche und Ansprachen, Informationsveranstaltungen, Präsentationen, Betriebs- und Mitarbeiterversammlungen, individuelle Schreiben, Rundschreiben und Serienbriefe sowie das Internet und E-Mails. Deren Einsatz richtet sich nach dem jeweiligen Adressaten. Während die Öffentlichkeit eher über das Internet mit Informationen erhält, werden mit den wichtigsten Kunden und Lieferanten persönliche Gespräche geführt.
- ❖ Die **Inhalte der Krisenkommunikation** müssen dem individuellen Informationsbedarf der Stakeholder angepasst werden. Dies erfordert allerdings dennoch einen gewissen Detaillierungsgrad, der unterschiedliche Personen oder Personengruppen nur mit jenen Informationen versorgt, die für sie auch relevant sind. Diesbezüglich sollte das Kreditinstitut aus Vertraulichkeitsgründen beispielsweise andere Informationen erhalten als die Kunden oder Lieferanten.
- ❖ Die **Bestimmung eines Verantwortlichen** bzw. Sprechers ist erforderlich, um der Gefahr widersprüchlicher Aussagen zu entgehen, die vor allem in einer Krisensituation zur zusätzlich Verunsicherung der Beteiligten beitragen. Er sollte die Hauptanlaufstelle bilden, bei dem alle Fäden zusammenlaufen.
- ❖ Wichtige **Elemente in der Krisenkommunikation** sind die Schnelligkeit, um nicht in eine passive, des von allen Seiten Getriebenen Rolle zu geraten, wobei dennoch richtige Informationen, die eine eingehende Analyse der Situation voraussetzen, fließen müssen. Außerdem ist auf eine gewisse Flexibilität, Einfühlungsvermögen und Anpassungsfähigkeit zu achten, um unerwarteten Reaktionen vorzubeugen. Unerlässlich ist auch die Verständlichkeit der Inhalte, da sich die Kommunikation üblicherweise an die unterschiedlichsten Adressaten richtet und diese häufig mit den Einzelheiten des Arbeitsumfeldes nicht vertraut sind.

Aufgrund der Unvorhersehbarkeit der Art der Krise sowie des Eintrittszeitpunktes bergen Unternehmenskrisen in der Regel einen gewissen Überraschungseffekt, der eine Planung der Kommunikation unmöglich macht. Aus diesem Grund ist eine unverzügliche und angemessene Reaktion mit geeigneten Mitteln umso wichtiger.⁵⁶ Zudem handelt es sich bei der Krisenkommunikation um ein sehr komplexes und umfangreiches Themengebiet, zu dem der Rahmen dieser Arbeit lediglich die Darstellung einzelner Aspekte zulässt, welches aber über einen maßgeblich Einfluss, auf das im weiteren Verlauf der Arbeit behandelte Sanierungsmanagement, verfügt.

3. Unternehmensinsolvenz

3.1. Insolvenzeröffnungsgründe

Voraussetzung für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens ist das Vorliegen eines Insolvenztatbestandes. Zu den Eröffnungsgründen gemäß Insolvenzordnung zählen die Zahlungsunfähigkeit (§ 66 InsO), die Überschuldung (§ 67 InsO) sowie die drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 167 Abs. 2 InsO). Der Tatbestand der Überschuldung gelangt allerdings nur bei juristischen Personen zur Anwendung. Während bei der drohenden Zahlungsunfähigkeit nur der Schuldner ein Antragsrecht hat, kann bei der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung ein Insolvenzverfahren sowohl vom Schuldner als auch von einem Gläubiger beantragt werden, wobei der Schuldner in diesen Fällen dazu verpflichtet ist.⁵⁷ In der Folge werden die drei angeführten Insolvenzeröffnungsgründe näher erläutert.

⁵⁶ Vgl. Hutzschenreuter T./Griess-Nega T. (Hrsg.), Krisenmanagement, Wiesbaden 2006, S. 458

⁵⁷ Vgl. Wöber A./Siebenlist O., Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009, S. 27 ff.

Folgende zusammenfassende Darstellung soll einen ersten Überblick zu den Insolvenztatbeständen deren Merkmale sowie den möglichen Sanierungsverfahren geben.

Tatbestand	Zahlungsunfähigkeit § 66 InsO	Überschuldung § 67 InsO	Drohende Zahlungsunfähigkeit § 167 Abs. 2 InsO
Merkmale	Fällige Zahlungsverpflichtungen können vom Schuldner nicht mehr bedient werden	Bestehende Verbindlichkeiten werden vom Vermögen des Schuldners nicht mehr gedeckt (nur juristische Personen)	Fällige Zahlungsverpflichtungen können voraussichtlich nicht zum Zeitpunkt der Fälligkeit bedient werden
Antragsrechte/-pflichten	Antragspflicht: Schuldner, Antragsrecht: Gläubiger	Antragspflicht: Schuldner, Antragsrecht: Gläubiger	keine Antragspflicht, Antragsrecht: Schuldner
Sanierungsverfahren	Insolvenzverfahren	Insolvenzverfahren	Insolvenzverfahren/ außergerichtliche Sanierung

Tab. 3. Übersicht Insolvenztatbestände

[eigene Darstellung in Anlehnung an Wöber A./Siebenlist O., Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009, S. 30]

3.1.1. Zahlungsunfähigkeit

Die Zahlungsunfähigkeit ist im § 66 der Insolvenzordnung geregelt. Sie liegt vor, wenn der Schuldner nicht mehr im Stande ist, seinen fälligen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen und ist in der Regel dann anzunehmen, wenn dieser seine Zahlungen eingestellt hat.⁵⁸ Ein Hinweis darauf sind bspw. Mahn- und Vollstreckungsbescheide oder Pfändungen insbesondere durch das Finanzamt oder Sozialversicherungsträger.⁵⁹

⁵⁸ Vgl. Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 22

⁵⁹ Vgl. Bormann M./Dennert-Rüsken U., Unternehmenskrisen und Insolvenz, Hamburg 2010, S. 15

Während in der Gesetzesdefinition einzig die Erfüllung der fälligen Verbindlichkeiten ausschlaggebend ist und damit eine Vorverlagerung des Insolvenzeröffnungsgrundes erreicht werden soll, herrschen in der Praxis weitere Merkmale, die bei der Feststellung der Zahlungsunfähigkeit von Bedeutung sind. Dazu zählen die dauernde Unfähigkeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, ob Geldschulden fällig oder ernsthaft eingefordert wurden bzw. diese einen wesentlichen Teil der Verbindlichkeiten ausmachen.⁶⁰

- ❖ Wenn der Schuldner von kurzfristigen und vorübergehenden Zahlungsschwierigkeiten betroffen ist, spricht man lediglich von einer **Zahlungsstockung**. Sie liegt allerdings nur dann vor, wenn innerhalb von ein bis zwei Wochen die Herstellung des finanziellen Gleichgewichts möglich ist und nicht nur die bestehenden sondern auch den, bis dahin neu hinzukommenden fälligen Zahlungsverpflichtungen nachgekommen werden kann, ansonsten ist weiterhin von einer Zahlungsunfähigkeit auszugehen.
- ❖ Der Grund für die Differenzierung in **fällige und ernsthaft eingeforderte** bzw. nicht ernstlich eingeforderten **Verbindlichkeiten** besteht darin, eine eventuelle ausdrückliche oder stillschweigende Stundung ausschließen zu können. Die Betrachtung dieses Merkmals erfolgt in erster Linie im Zusammenhang mit der sogenannten stillschweigenden Stundung, bei der es sich darum handelt, dass der Schuldner durch die verspätete bzw. Nichterfüllung einer Zahlung eine Stundung erzwingen will. Diesbezüglich kommt es jedoch nicht darauf an, ob der Gläubiger mit Nachdruck auf die Zahlung bestand, da die Zahlungsmodalitäten in der Regel in den allgemeinen Geschäftsbedingungen oder gesonderten Vereinbarungen geregelt sind. Zur Feststellung der Zahlungsunfähigkeit sind nur eindeutige Stundungen, bei denen die Fälligkeit der Verbindlichkeit einvernehmlich hinausgeschoben wurde, zu berücksichtigen. Aus diesem Grund besitzt die stillschweigende Stundung ohnehin keine Relevanz mehr.

⁶⁰ Vgl. Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 80

- ❖ Damit geringfügige Liquiditätsengpässe bei der Beurteilung der Zahlungsunfähigkeit außer Betracht bleiben, wurde entsprechend der vorherrschenden Meinung eine **Wesentlichkeitsgrenze** bestimmt. Demnach wird eine 10 prozentige Unterdeckung der fälligen Verbindlichkeiten im Verhältnis zu den im Betrachtungszeitraum zur Verfügung stehenden Zahlungsmitteln als geringfügig angesehen.

Bei Feststellung der Zahlungsunfähigkeit gelangt neben der kriminalistischen, die betriebswirtschaftliche Analyse zum Einsatz. Letztere ermöglicht eine präzisere und zeitnähere Ermittlung und wird daher in der Arbeit näher behandelt. Sie enthält den Liquiditätsstatus und einen Liquiditätsplan.⁶¹

- ❖ Der **Liquiditätsstatus** stellt eine zeitpunktbezogene Betrachtung der Liquidität bzw. Illiquidität dar und basiert auf den Daten der Bilanz bzw. Buchhaltung. Er umfasst eine Gegenüberstellung aller fälligen Verbindlichkeiten und der zur Zahlung verfügbaren liquiden Finanzmittel zu einem bestimmten Stichtag. Unter den fälligen Zahlungsverpflichtungen werden sämtliche Waren- und Dienstleistungsverbindlichkeiten, fällige Schuldwechsel und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten sowie buchhalterisch nicht erfasste fällige Zahlungsverpflichtungen aus Dauerschuldverhältnissen subsummiert. Ratenzahlungen und vereinbarte Stundungen werden nicht berücksichtigt. Während stillschweigend geduldete Überziehung als fällig gelten, müssen gewährte Kontokorrentkredite nicht dazugezählt werden. Die verfügbaren liquiden Mittel setzen sich aus Kassenbeständen, Guthaben bei der Bank, Kundenschecks sowie nichtausgenutzten Kontokorrentkrediten und diskontfähigen Wechseln zusammen. Als kritisch werden zeitnah erwartete Zahlungseingänge von fälligen Forderungen erachtet und bedürfen daher einer Einzelanalyse.

⁶¹ Vgl. Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 23 f.

- ❖ Die Betrachtung der künftigen Ein- und Auszahlungen erfolgt im **Liquiditätsplan**. Er basiert auf dem Liquiditätsstatus und dient der Unterscheidung zwischen Zahlungsunfähigkeit und Zahlungsstockung bzw. soll eine drohende Zahlungsunfähigkeit aufdecken. Je nach dem wie angespannt die Liquiditätssituation ist erfolgt eine monats-, wochen- oder tageweise Ausarbeitung. Zur Feststellung der Zahlungsunfähigkeit sollte ein Zeitraum von ca. drei Monaten herangezogen werden.

3.1.2. Überschuldung

Einen weiteren Insolvenzstatbestand nach § 67 InsO, der eine Insolvenzantragspflicht seitens des Schuldners auslöst, stellt die Überschuldung juristischer Personen wie z.B. AG oder GmbH und eingetragener Personengesellschaften, deren persönlich haftender Gesellschafter keine natürliche Person ist wie bspw. der GmbH und Co KG, dar.⁶² Grundsätzlich ist von einer Überschuldung auszugehen, wenn die bestehenden Verbindlichkeiten des Schuldners keine Deckung mehr durch dessen Vermögen finden⁶³ und Krisensymptome vorliegen, die den Unternehmensfortbestand nachhaltig gefährden und damit eine negative Fortbestehensprognose erwarten lassen.⁶⁴

Die Feststellung im insolvenzrechtlichen Sinne erfolgt mittels zweistufiger Überschuldungsprüfung. Diese beinhaltet einerseits den Überschuldungsstatus, der zeigt ob das nach Liquidations- und nicht nach Fortführungswerten bewertete Vermögen des Schuldners zur Befriedigung der Insolvenzgläubiger im Falle einer Liquidation ausreicht und andererseits die Fortführungsprognose anhand derer die Sanierungschancen bzw. die Wahrscheinlichkeit der zukünftigen Zahlungsunfähigkeit oder Zerschlagung des Unternehmens beurteilt wird.⁶⁵ Das heißt, sofern die Prüfung weder eine Deckung der vorhandenen Verbindlichkeiten durch das zum Liquidationswert angesetzte Vermögen noch eine positive Fortbestehensprognose ergibt, liegt eine insolvenzrechtliche Über-

⁶² Vgl. Reckenzaun A., IRÄG – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 80 f.

⁶³ Vgl. Rossdorfer A., Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 85

⁶⁴ Vgl. Hess H., Sanierungshandbuch, Köln 2011, S. 747

⁶⁵ Vgl. Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 26

schuldung vor. Dieser zweistufige Aufbau führt sowohl zu einer statischen, die ausschließlich eine Darstellung des Vermögens gegenüber den Verbindlichkeiten umfasst als auch zu einer dynamischen Betrachtung, die voraussetzt, dass die Überschuldung, ebenso wie die Zahlungsunfähigkeit, durch hinzutreten einer existenziellen Unternehmenskrise auch in Zukunft besteht. Eine ungünstige Fortbestehensprognose ergibt sich bspw. infolge der laufenden Erwirtschaftung hoher Verluste innerhalb der letzten zwei aufeinanderfolgenden Jahre, der nicht fristgerechten Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen sowie mangels Erfüllung der bestehenden Verbindlichkeiten.⁶⁶

Die Durchführung einer Überschuldungsprüfung und gegebenenfalls Erstellung einer Fortführungsprognose liegt in der Verantwortung der Organmitglieder der jeweiligen juristischen Person. Sie ist jedenfalls beim Verlust der Hälfte des Nennkapitals, bei einem vermuteten Reorganisationsbedarf sowie im Falle eines negativen Eigenkapitals gemäß den entsprechenden Erläuterungspflichten im Anhang, durchzuführen. Weitere krisenbezogene Anlässe können erhebliche Steuer- und Sozialversicherungsrückstände, mangelnde Liquidität zur Rückführung fällig werdender Kredite bzw. die Kündigung liquiditätssichernder Kreditrahmen seitens der Bank sowie der Zusammenbruch wichtiger Absatzmärkte und der damit verbundene Wegfall wichtiger Kunden sein. Der rechtzeitigen Erstellung einer Fortbestehensprognose kommt, insbesondere im Bezug auf Haftungsstrafen gegenüber den Verantwortlichen infolge einer Insolvenzverschleppung, eine entscheidende Bedeutung zu, wobei diese die Möglichkeit der Vergabe an externe Berater haben, wonach deren positive Beurteilung zu einer Haftentlassung der Organe führen kann.⁶⁷

3.1.3. Drohende Zahlungsunfähigkeit

Neben der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung definiert das Insolvenzrecht einen weiteren Tatbestand, welcher dem Schuldner das Recht einräumt, bereits bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit gem. § 167 Abs. 2 InsO ein Insolvenzverfahren zu

⁶⁶ Vgl. Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 101

⁶⁷ Vgl. Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 27, Rossdorfer A., Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 86

beantragen.⁶⁸ Mit dem Insolvenzeröffnungsgrund verfolgt der Gesetzgeber das Ziel, den Eröffnungszeitpunkt eines Insolvenzverfahrens vor zu verlagern und damit die Anzahl der massearmen Verfahren zu verringern sowie die Chance auf eine Sanierung des Unternehmens steigern.⁶⁹

Die drohende Zahlungsunfähigkeit ist zukunftsgerichtet und liegt vor, wenn der Schuldner voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, seine bestehenden Zahlungsverpflichtungen zum Zeitpunkt ihrer Fälligkeit zu begleichen. Die Feststellung erfolgt auf der Basis eines Finanz- und Liquiditätsplans, der neben den bestehenden Schulden sämtliche zukünftige sicher zu erwartenden Zahlungsverpflichtungen saldiert mit den erwarteten Zahlungseingängen enthält. Er stellt eine zeitraumbezogene Betrachtung dar, wobei es keinen gesetzlich festgelegten Mindestzeitraum gibt. Als empfehlenswert gilt ein Planungshorizont, der das laufende und folgende Geschäftsjahr umfasst. Die drohende Zahlungsunfähigkeit ist dann anzunehmen, wenn die eingestellten Zahlungsmittel nicht für die fällig werdenden Zahlungsverpflichtungen ausreichen und eine Gegensteuerung mit zusätzlichen Kapitalbeschaffungsmaßnahmen nicht möglich ist. Wenn dieser Umstand gegeben ist, gilt die Befriedigung der Gläubiger als stark gefährdet und die Voraussetzung für die Insolvenzeröffnung liegt vor.⁷⁰

Der Tatbestand der drohenden Zahlungsunfähigkeit besitzt in der Praxis eine relativ geringe Relevanz.⁷¹ Diese Tatsache spiegelt sich auch in der Insolvenzstatistik wider, die zeigt, dass die mangels Vermögen abgewiesenen Insolvenzanträge mit 3.136 Stück knapp die Hälfte der im Jahr 2010 in Österreich eröffneten Insolvenzverfahren ausmachen.⁷²

⁶⁸ Vgl. Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 183

⁶⁹ Vgl. Jaufer C., Das Unternehmen in der Krise, Wien 2010, S. 100 f.

⁷⁰ Vgl. Bormann M./Dennert-Rüsken U., Unternehmenskrisen und Insolvenz, Hamburg 2010, S. 18; Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 25 f.

⁷¹ Vgl. Grininger Ch./Raiffeisenlandesbank OÖ AG, Expertenvortrag in St. Magdalena, Linz 2011

⁷² Vgl. creditreform Österreich, Insolvenzstatistik 2010, http://www.creditreform.at/home/downloads/Insolvenzstatistik_creditreform/insolvenzstatistik_2010.pdf, verfügbar am 15.05.2011

3.2. Insolvenzverfahren (Neuerungen seit 01. Juli 2010)

Befindet sich ein Unternehmen in einer existenzbedrohenden Krise gibt es je nach Krisenstadium verschiedene Möglichkeiten der Sanierung. Zum einen besteht die Möglichkeit einer außergerichtlichen und zum anderen einer gerichtlichen Sanierung im Zuge eines Insolvenzverfahrens. Mit dem derzeitigen Stand des Insolvenzrechts, insbesondere mit dem in Kraft treten des Insolvenzrechtsänderungsgesetzes am 01. Juli 2010 wird neben einer geordneten, quotenmäßigen Befriedigung der Gläubigerforderungen im Konkursverfahren, immer häufiger das Ziel einer Sanierung und damit Fortführung des Unternehmens verfolgt.⁷³ Während es nach bisheriger Rechtslage eine Ausgleichsordnung, die den gerichtlichen Ausgleich mit einer Quote von 40 % und eine Konkursordnung, die das Konkursverfahren sowie den Zwangsausgleich mit einer Quote von 20 % beinhaltete, gab, werden diese in der neuen Insolvenzordnung vereint und in ein einheitliches Insolvenzverfahren zusammengefasst. Dabei unterscheidet man das Sanierungsverfahren mit oder ohne Eigenverwaltung des Schuldners und das Konkursverfahren.⁷⁴

Die Graphik auf der nächsten Seite veranschaulicht die aus rechtlicher Sicht möglichen Sanierungsverfahren. Im Anschluss erfolgt eine kurze Beschreibung der gerichtlichen Sanierungsverfahren, wobei das Reorganisationsverfahren nach dem Unternehmensreorganisationsgesetz aufgrund seiner geringen Relevanz in der Praxis nicht näher behandelt wird.

⁷³ Vgl. Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 171

⁷⁴ Vgl. IRÄG 2010: neue Sanierungsverfahren, http://www.unternehmer-in-not.at/art_3_8_170_0_iraeg-2010-neue-sanierungsverfahren.php, verfügbar am 26.06.2011

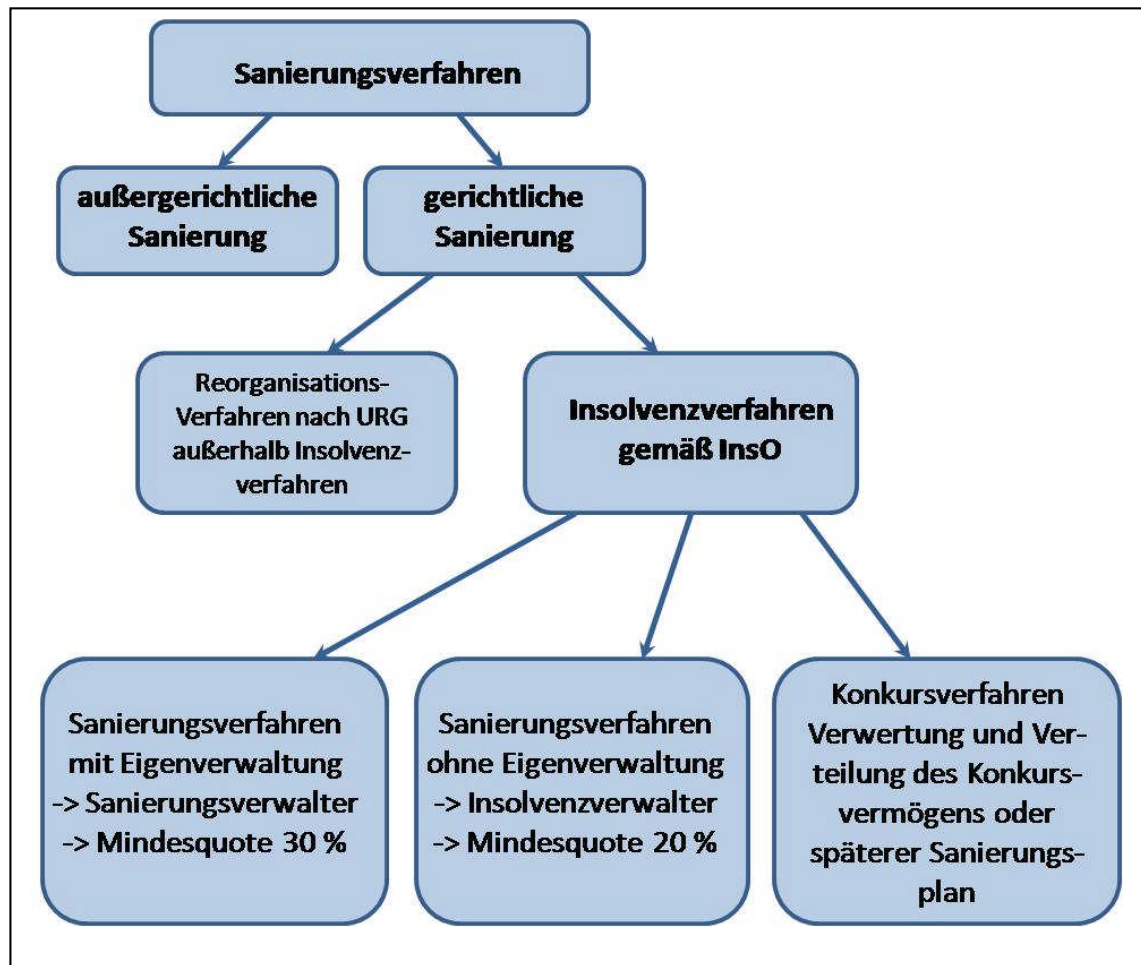


Abb. 9. Übersicht Sanierungsverfahren

[eigene Darstellung in Anlehnung an Jauffer C., Unternehmen in der Krise, Wien 2010, S. 71; Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 171 ff.]

Grundsätzlich wird im Insolvenzverfahren, im Vergleich bspw. zur gerichtlichen Exekution, eine Gleichbehandlung der Gläubiger angestrebt, wonach der Vermögensausfall des Schuldners alle gleichermaßen treffen soll. Dies führt zur Bildung einer Gefahrengemeinschaft, charakterisiert durch die Grundsätze der Universalität und Perzentualität.⁷⁵

⁷⁵ Vgl. Jauffer C., Unternehmen in der Krise, Wien 2010, S. 77

Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung⁷⁶

Dem vormaligen gerichtlichen Ausgleichsverfahren gemäß Ausgleichsordnung folgt mit der neuen Insolvenzordnung das Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung, mit dem Unterschied dass eine Mindestquote von 30 statt 40 % erfüllt werden muss. Das Hauptmerkmal dieses Verfahrens ist, dass es bereits bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit beantragt werden kann und der Schuldner nach Eröffnung der Insolvenzverfahrens weiterhin, die zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehörende Geschäfte führen sowie über das Insolvenzvermögen verfügen darf. Lediglich bestimmte Geschäfte bedürfen der Zustimmung des vom Gericht beigestellten Sanierungsverwalters, der überdies die Aufgabe hat, sämtliche dem Insolvenzantrag beigelegten Unterlagen zu prüfen.

Als wesentliche Voraussetzung für die Eigenverwaltung gilt die Einbringung aussagekräftiger Unterlagen mit dem Insolvenzantrag. Dazu zählen der Sanierungsplan mit einer Mindestquote von 30 % zahlbar innerhalb von zwei Jahren, ein aktueller Vermögensstatus, ein Finanzplan für die kommenden 90 Tage, der die Aufbringung der für die Unternehmensfortführung und Befriedigung der Masseforderungen notwendigen Mitteln enthält, ein Gläubigerverzeichnis, die Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre und Angaben über die beschäftigten Dienstnehmer sowie Organe des Unternehmens. Ferner muss der Antrag Informationen über die Erfüllung des Sanierungsplans sowie die zur Sanierung notwendigen Reorganisationsmaßnahmen vor allem Finanzierungsmaßnahmen enthalten.

Das Insolvenzgericht hat die Aufgabe innerhalb von 90 Tagen, in denen eine Verwertungssperre für das Unternehmen herrscht, eine Sanierungsplantagsatzung einzuberufen, in der die Insolvenzgläubiger die Möglichkeit haben über den vorgeschlagenen Sanierungsplan mittels der erforderlichen Mehrheit abzustimmen. Wenn sonst keine Hindernisse wie bspw. falsche Angaben im Status oder die Verletzung von Mitwirkungs- und Auskunftspflichten vorliegen, kann das Gericht die Annahme des Sanie-

⁷⁶ Vgl. Das Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010, Aufsätze ZIK 2010/119 82, http://zvr.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/inst_zvr/Konecny/KONECNY - ZIK - IR%C3%84G 2010.pdf, verfügbar am 26.06.2011; Jauffer C., Unternehmen in der Krise, Wien 2010, S. 77 ff.; Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 171 ff.

rungsplans bestätigen und das Sanierungsplanverfahren mittels Beschluss aufheben. Mit der anschließenden vollständiger Erfüllung der Sanierungsplanquote von 30 % innerhalb von zwei Jahren können keine weiteren Ausfälle der Insolvenzgläubiger gegenüber dem Schuldner mehr durchgesetzt werden folglich tritt die Restschuldbefreiung ein.

Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung⁷⁷

Wenn der gerichtliche Ausgleich nach alter Rechtslage nicht möglich war folgte der Zwangsausgleich im Konkursverfahren nach der Konkursordnung. Mit dem Inkrafttreten des IRÄG 2010 findet sich dieser im Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung wieder. Dieses sieht ebenso eine Mindestquote von 20 %. Außerdem kommt es zu diesem Verfahren bei einem Entzug der Eigenverwaltung oder bei der Feststellung, dass eine Quote von 30 % nicht erfüllt werden kann. Beim Insolvenzverfahren ohne Eigenverwaltung besteht die Antragspflicht für den Schuldner, wobei auch die Gläubiger über ein Antragsrecht verfügen. Der Schuldner kann bereits mit dem Insolvenzantrag einen Sanierungsplan einbringen. Jedenfalls wird ihm bei diesem Verfahren die Verfügung über das Insolvenzvermögen entzogen und einem vom Gericht bestellten Insolvenzverwalter übertragen. Dieser hat nach Verfahrenseröffnung 90 Tage bis zur Berichtstagsatzung, die das Gericht bis dahin spätestens einberufen muss, Zeit, um die Möglichkeit einer Fortführung des Unternehmens und Sanierung mittels Sanierungsplan zu prüfen. Wesentlicher Inhalt des Sanierungsplans, über den die Insolvenzgläubiger ebenso wie beim Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung in der Sanierungsplan-tagsatzung abstimmen, ist die Erfüllung der Mindestquote von 20 % innerhalb von 2 Jahren.

Wenn der Insolvenzverwalter feststellt, dass die Masseforderungen nicht durch die Insolvenzmasse gedeckt sind, das Gericht den Antrag auf Eröffnung des Sanierungsverfahrens zurückweist, die Gläubiger den Sanierungsplan ablehnen oder dessen

⁷⁷ Vgl. Das Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010, Aufsätze ZIK 2010/119 82, http://zvr.univie.ac.at/fi-leadadmin/user_upload/inst_zvr/Konecny/KONECNY - ZIK - IR%C3%84G 2010.pdf, verfügbar am 26.06.2011; Jauffer C., Unternehmen in der Krise, Wien 2010, S. 77 ff.; Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 171 ff.

Bestätigung durch Gericht nicht erfolgt, ist die Bezeichnung laut Insolvenzordnung von Sanierungsverfahren auf das im Anschluss beschriebene Konkursverfahren abzuändern.

Konkursverfahren⁷⁸

Das Konkursverfahren kommt in erster Linie dann in Betracht, wenn es von einem Gläubiger beantragt wird oder die Sanierungschancen mittels Sanierungsplan zum Zeitpunkt des Insolvenzantrages ungewiss sind, da die Auswirkungen auf Lieferbeziehungen, Baustellen, Unternehmensbereiche, und dgl. noch nicht abschätzbar sind. Ein beantragtes Konkursverfahren bedeutet allerdings nicht zwingend die Verwertung und Liquidation des Unternehmens. Bei diesem Verfahrenstyp erfolgt vom Gericht ebenfalls die Bestellung eines Insolvenzverwalters, der das Unternehmen bis zur Berichtstagsatzung grundsätzlich fortzuführen hat, außer der Ausfall für die Insolvenzgläubiger würde sich dadurch zusätzlich erhöhen. Nach der Berichtstagsatzung, in der vom Insolvenzverwalter über die weitere Fortführung des Unternehmens und die Möglichkeit des Abschlusses eines Sanierungsplans berichtet wird, hat der Schuldner 14 Tage Zeit um einen Sanierungsplanantrag zu stellen, der wiederum eine vom Gericht angesetzte Sanierungsplantagsatzung nach sich zieht, in der die Gläubiger über diesen entscheiden. Bei Annahme des Sanierungsplans entspricht der Ablauf exakt dem Sanierungsverfahren ohne Eigenverwaltung. Bei einer Ablehnung erfolgt die Verwertung und Liquidation des Unternehmens

Mit dem IRÄG 2010 wurde eine grundlegende Reform des Insolvenzrechts erreicht. Neben der Zusammenführung der Ausgleichs- und Konkursordnung in die neue Insolvenzordnung mit einem einheitlichen Insolvenzverfahren, erfolgte zugleich eine Anpassung der Terminologie. Das Wort Konkurs, welches negativ behaftet ist und in der Regel mit der Zerschlagung und Liquidation eines Unternehmens in Verbindung gebracht wird, ersetzte man weitestgehend durch Insolvenz und damit heißt es jetzt auch

⁷⁸ Vgl. Das Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010, Aufsätze ZIK 2010/119 82, http://zvr.univie.ac.at/fi-leadadmin/user_upload/inst_zvr/Konecny/KONECNY - ZIK - IR%C3%84G 2010.pdf, verfügbar am 26.06.2011; Jauffer C., Unternehmen in der Krise, Wien 2010, S. 77 ff.; Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 171 ff.

Insolvenzgericht, Insolvenzgläubiger, Insolvenzforderungen, usw. Ferner löst der Insolvenzverwalter im Konkurs- und Sanierungsverfahren den bisherigen Masseverwalter ab. Im Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung heißt er Sanierungsverwalter.⁷⁹

Weitere wesentliche Änderungen und Ziele der Reform stellen sich wie folgt dar:⁸⁰

- ❖ Die Harmonisierung sämtlicher Fortführungsbestimmungen und insbesondere Schutzbestimmungen für das Unternehmen durch den Einfluss der Bestimmungen aus der Ausgleichsordnung in die Insolvenzordnung. Das bedeutet, dass die Kündbarkeit von Verträgen ab Insolvenzeröffnung nur mehr aus wichtigem Grund gegeben ist. Die Eröffnung der Insolvenz oder ein etwaiger Rückstand vor Insolvenz dabei zählen nicht zu den wichtigen Gründen.
- ❖ Durch die Änderung des Ausgleichsverfahrens in das Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung bietet sich künftig die Möglichkeit der Anfechtung auch in einem Ausgleichsszenario.
- ❖ Die Anpassung der Terminologie soll zu einer Entstigmatisierung des Konkurses führen und einen Anreiz für die rechtzeitige Beantragung eines gerichtlichen Insolvenzverfahrens, solange noch die Chance auf eine erfolgreiche Sanierung besteht, bieten.
- ❖ Die Senkung der Mehrheitserfordernisse für die Annahme des Sanierungsplans. Während bisher eine einfache Kopfmehrheit unter den Gläubigern und die 75 %ige Kapitalmehrheit erforderlich war, reichen mittlerweile 50 % der stimmberechtigten Forderungen. Das heißt es muss die Mehrheit der bei der Sanierungsplantagsatzung anwesenden Gläubiger zustimmen und gemeinsam über mehr als die Hälfte der Gesamtsumme der Forderungen verfügen.

⁷⁹ Vgl. Das Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010, Aufsätze ZIK 2010/119 82, http://zvr.univie.ac.at/fi-leadmin/user_upload/inst_zvr/Konecny/KONECNY - ZIK - IR%C3%84G_2010.pdf, verfügbar am 26.06.2011

⁸⁰ Vgl. IRÄG 2010 – das neue Insolvenzrecht für Unternehmen, KSV1870, http://www.ksv.at/KSV/1870/de/3services/0aktuelles/2010-05/IRAEG2010/1277893849816_iraeg2010.pdf, verfügbar 26.06.2011

3.3. Organe des Insolvenzverfahrens

Zu den Beteiligten im Insolvenzverfahren zählen neben dem Insolvenzgericht die Organe des Insolvenzverfahrens wie der Insolvenzverwalter, die Gläubigerversammlung, der Gläubigerausschuss und die Gläubigerschutzverbände. Nachfolgend werden das Insolvenzgericht, der Insolvenzverwalter sowie die Gläubigerversammlung und der Gläubigerausschuss näher erläutert:⁸¹

- ❖ Das **Insolvenzgericht** ist grundsätzlich für sämtliche Insolvenzverfahren zuständig sowohl für Konkurse als auch für Sanierungsverfahren, die es mittels Beschluss eröffnet bzw. aufhebt. Darüber hinaus zählen die Leitung der Tagsatzungen, die Bestellung des Insolvenz- oder Sanierungsverwalters und dessen Überwachung bzw. die Aufsicht der restlichen Insolvenzorgane, die Feststellung und Sicherung des Insolvenzvermögens sowie die Genehmigung der Abrechnung des Verwalters und die Bewilligung der Verteilung des Erlöses zu den Aufgaben des Gerichts. Es kann die Beschlüsse der Gläubigerversammlung aussetzen und prüft bzw. bestätigt den Sanierungsplan. Im § 65 der InsO ist sowohl die sachliche als auch die örtliche Zuständigkeit des Insolvenzgerichtes geregelt. Die sachliche Zuständigkeit besagt, dass Einzelgerichtsbarkeit besteht und das jeweilige Landesgericht für das Insolvenzverfahren zuständig ist. Die Regelung der örtlichen Zuständigkeit sieht vor, dass entweder der Gerichtshof in dessen Sprengel der Schuldner sein Unternehmen betreibt, seinen gewöhnlichen Aufenthaltsort hat, sich eine Niederlassung des Schuldners befindet oder sich das Vermögen des Schuldners befindet, zuständig ist und legt damit auch gleich die Reihenfolge fest. Sollte der Zuständigkeitsbereich mehrerer Gerichte betroffen sein, entscheidet das Zuvorkommen mit der Insolvenzeröffnung.
- ❖ Der Bestellung des **Insolvenzverwalters** erfolgt vom Insolvenzgericht von Amts wegen im Beschluss über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens und ist öffentlich bekannt zu geben (§ 80 Abs. 1 InsO). Gemäß § 80 Abs. 2 InsO muss der Insolvenzverwalter Kenntnisse im Insolvenzwesen besitzen und eine unbeschol-

⁸¹ Vgl. Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 71 ff.; Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 95 ff.; Bormann M./Dennert-Rüsken U., Unternehmenskrisen und Insolvenz, Hamburg 2010, S. 37 ff.

tene, verlässliche und geschäftskundige Person sein. Bei Unternehmen und speziell Großunternehmen sieht der § 80 Abs. 3 InsO die Auswahl einer besonders erfahrenen, mit speziellen Fachkenntnissen ausgestatteten Person vor. Die Aufgabe des Insolvenzverwalters kann lt. § 80 Abs. 5 InsO auch eine juristische Person übernehmen. In diesem Fall muss dem Gericht bekanntgegeben werden, wer sie bei der Ausübung der Insolvenzverwaltung vertritt. Ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Insolvenzverwalters ist die Unabhängigkeit vom Schuldner und von den Gläubigern. Er darf weder naher Angehöriger noch Konkurrent des Schuldners sein. Das Verschweigen bestimmter Umstände, die an seiner Unabhängigkeit zweifeln lassen kann zu einer Enthebung von Amts wegen oder auf Antrag führen. Im Konkursverfahren ist der Insolvenzverwalter mit der praktischen Durchführung des Insolvenzverfahrens im gemeinschaftlichen Interesse aller Beteiligten betraut und organschaftlicher Vertreter der Insolvenzmasse nach außen (§§ 81 Abs. 2 und 83 InsO). Sein Aufgabenbereich umfasst unter anderem die unverzügliche Ermittlung der wirtschaftlichen Lage des Schuldners, die Feststellung sowie die Verwaltung und ggf. auch die Verwertung des Vermögens und die Verteilung des Masseerlöses. Darüber hinaus beteiligt er sich auch an der Feststellung der Schulden. Beim Sanierungsverfahren hat der Insolvenzverwalter grundsätzlich die gleichen Aufgaben wie im Konkurs, jedoch mit der Einschränkung, dass erst 90 Tage nach Verfahrenseröffnung bzw. der Ablehnung des vorgelegten Sanierungsplans eine Verwertung des Unternehmens möglich ist. Das heißt die Verwertungs- und Verteilungsbefugnisse erwachsen ihm erst nach dem Scheitern des Sanierungsverfahrens und der Abänderung auf Konkursverfahren. Die Überwachung des Insolvenzverwalters erfolgt vom Insolvenzgericht, demgegenüber er weisungs- und auftragsgebunden ist, und dem Gläubigerausschuss. Die Enthebung des Insolvenzverwalters kann vom Gericht aus wichtigen Gründen von Amts wegen oder über Antrag veranlasst werden.

- ❖ Das oberste Selbstverwaltungsorgan im Insolvenzverfahren ist die **Gläubigerversammlung**. Deren Leitung, Einberufung und Kontrolle gemäß § 91 Abs. 1 Satz 1 InsO dem Insolvenzgericht obliegt. Sie besteht aus allen Insolvenzgläubigern, die am Insolvenzverfahren beteiligt sind, berücksichtigt deren gemeinsa-

me Interessen und beaufsichtigt den Gläubigerausschuss und den Insolvenzverwalter. In der Versammlung verfügen allerdings nur jenen anwesenden Gläubigern über ein Stimmrecht, deren Insolvenzforderungen entsprechend den §§ 92 Abs. 2 und 93 Abs. 1 InsO festgestellt und auch belegt werden können (§ 74 Abs. 2 Z 4 InsO). Die Teilnahme an der Abstimmung steht vorerst auch den nicht geprüften, bestrittenen oder bedingten Forderungen zu. Dies gilt für Absonderungsgläubiger im gleichen Maße, jedoch nur für den, voraussichtlich durch die anderweitige Geltendmachung, ungedeckten Teil der Forderung. Für Beschlüsse oder Anträge der Gläubigerversammlung bedarf es nach § 92 Abs. 2 InsO der absoluten Stimmenmehrheit, welche sich nach dem Betrag der Forderungen berechnet. Zu den Aufgaben der Gläubigerversammlung zählen unter anderem die Kontrollfunktion, wonach sie bei Gericht einen Antrag auf Enthebung des Insolvenzverwalters und Einsetzung eines Gläubigerausschusses sowie auf die Enthebung einzelner Ausschussmitglieder stellen kann, eine Beratungsfunktion, hinsichtlich des Sanierungsplans bzw. der Schließung oder Fortführung des Unternehmens, und eine Entscheidungsfunktion, die die Annahme oder Ablehnung des Sanierungsplanvorschlages beinhaltet.

- ❖ Bei besonderem Umfang oder Eigenart des insolventen Unternehmens bzw. wenn es um die Veräußerung und Verpachtung des Betriebes selbst oder einer Beteiligung sowie eines betriebsnotwendigen Teils oder des gesamten Anlage- und Umlaufvermögens geht, muss dem Insolvenzverwalter gemäß § 88 InsO ein **Gläubigerausschuss** von drei bis sieben Mitgliedern beigestellt werden. Die schriftliche Einberufung kann sowohl vom Insolvenzgericht als auch vom Insolvenzverwalter erfolgen, der dem Gericht eine unverzügliche Mitteilung über die Beschlüsse des Gläubigerausschusses machen muss. Der Gläubigerausschuss hat eine Überwachungs- und Unterstützungsfunktion gegenüber dem Insolvenzverwalter. Dieser ist verpflichtet, bspw. bei Abschlüssen von Vergleichen, Anerkenntnis strittiger Aussonderungs-, Absonderungs-, sowie Aufrechnungsansprüchen oder strittigen Masseforderungen, etc. deren Wert Euro 100.000 übersteigen, dessen Zustimmung einzuholen und dem Gericht mitzuteilen. Darüber hinaus bedürfen die eingangs schon erwähnten Geschäfte, unabhängig von deren Wert, der Genehmigung des Ausschusses und des Gerichtes.

3.4. Forderungen im Insolvenzverfahren

Bei den Forderungen im Insolvenzverfahren erfolgt grundsätzlich eine Unterscheidung zwischen besicherten Forderungen, zu denen die Aussonderungs- bzw. Absonderungsansprüche zählen und den unbesicherten, die die Masse- bzw. Insolvenzforderungen umfassen. Die beiden Forderungsklassen werden in der Folge näher erläutert.

Aussonderungs- bzw. Absonderungsansprüche

Die **Aussonderungsansprüche** sind gegenüber dem Insolvenzverwalter geltend zu machen, welcher entscheidet, ob er die begehrte Sache herausgibt. Sie stellen nach § 44 InsO Ansprüche dinglicher oder persönlicher Natur gegenüber dem Schuldner dar, die jedoch nur teilweise oder zur Gänze nicht zur Insolvenzmasse gehören.⁸² Die Aussonderungsansprüche umfassen unter anderem das Eigentum samt Eigentumsvorbehalt, die Inhaberschaft an Forderungen, die der Insolvenzverwalter als Forderungen des Schuldners ansieht, obligatorische Rückgabeansprüche von Verleihern, Hinterlegern oder Vermietern, die im Insolvenzverfahren auch ein Aussonderungsrecht haben, wenn sich nicht Eigentümer der verliehenen, hinterlegten oder vermieteten Sache sind. Des Weiteren zählt das Treugut, welches sich ausschließlich formell im Eigentum des Schuldners befindet, jedoch wirtschaftlich zum Vermögen des Treugebers gehört und das Verfolgungsrecht beim Distanzkauf, welches bedeutet, dass Waren die ein Verkäufer von einem anderen Ort versendet und die während der Insolvenzeröffnung noch unterwegs sind, ausgesondert werden können. Befinden sich diese bereits im Gewahrsam des Schuldners besteht kein Rückforderungsrecht mehr.⁸³

⁸² Vgl. Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 70; Wirtschaftslexikon24.net, Aussonderung(srecht) bei Insolvenz im Insolvenzverfahren, <http://www.wirtschaftslexikon24.net/e/aussonderungsrecht-bei-insolvenz-im-insolvenzverfahren/aussonderungsrecht-bei-insolvenz-im-insolvenzverfahren.htm>, verfügbar am 29.06.2011

⁸³ Vgl. Schultz D./Bert U./Lessing H., Handbuch Insolvenz, Zürich 2006, S. 168 ff.; Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 46 f.; Hess H., Sanierungshandbuch, Köln 2011, S. 827 ff.

Eines der wichtigsten dinglichen Aussonderungsrechte stellt das Eigentum dar, bei dem sich ein Gegenstand zwar im Gewahrsam des Schuldners befindet, jedoch Eigentum eines Dritten ist. Beim Eigentumsvorbehalt, bei dem die Übereignung einer Sache an die aufschiebende Bedingung des vollständig bezahlten Kaufpreises gebunden, der Besitz dem Käufer allerdings schon vorher übertragen wird, kann im Insolvenzverfahren nur bei Ablehnung der Vertragserfüllung ausgesondert werden. Ist der Gegenstand bereits veräußert so hat der Eigentümer ein Recht auf den Erlös, der eine Ersatzaussonderung darstellt. Um einer Verwertung durch den Insolvenzverwalter vorzubeugen sollten ihm daher Aussonderungsansprüche möglichst rasch auf schriftlichem Wege mitgeteilt werden. Im Bezug auf das Sicherungseigentum bestehen im Falle einer Insolvenz des Sicherungsgebers keine Aussonderungs- sondern lediglich Absonderungsansprüche.⁸⁴

Neben den Aussonderungsansprüchen, die zwar Forderungen gegenüber dem Schuldner darstellen, aber teilweise oder zur Gänze nicht in die Insolvenzmasse gehören, umfasst das Insolvenzrecht noch **Absonderungsansprüche** nach § 48 InsO. Sie stehen jenen Gläubigern zu, deren Forderungen abgesondert aus bestimmten Sachen des Schuldners befriedigt werden und bilden die Insolvenzsondermasse. Das heißt es erfolgt bei der Befriedigung aus diesen Sachen ein Ausschluss der übrigen Insolvenzgläubiger, der sich bis zur Höhe der Absonderungsansprüche erstreckt. Laut § 48 Abs. 2 InsO fällt alles was nach Befriedigung der Absonderungsgläubiger, durch einen etwaigen Mehrerlös aus der Verwertung, von der Sondermasse übrig bleibt, der gemeinschaftlichen Insolvenzmasse zu. Ferner können diese Gläubiger nach § 48 Abs. 3 deren Forderungen zugleich als Insolvenzgläubiger anmelden, sofern ein persönlicher Anspruch gegenüber dem Schuldner besteht. Der wesentliche Unterschied zwischen Aussonderungs- und Absonderungsansprüchen liegt darin, dass der Schuldner eigentlich Eigentümer der von der Absonderung betroffenen Vermögensgegenstände ist und diese damit prinzipiell unter die Insolvenzmasse fallen bzw. vom Insolvenzverwalter frei

⁸⁴ Vgl. Rossdorfer A., gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 91 f.; Schultz D./Bert U./Lessing H., Handbuch Insolvenz, Zürich 2006, S. 170

verwertbar wären, sie jedoch mit dem Recht eines Dritten belastet sind.⁸⁵ Ein weiteres Charakteristikum ist, dass Sachen der Absonderung, die zur Insolvenzmasse gehören, einer eigenständigen Verwertung zugeführt und zur vorzugsweisen Befriedigung herangezogen werden, während die Aussonderung Vermögensgegenstände, die nicht in diese gehören, endgültig ausscheidet.⁸⁶ Zu den Absonderungsansprüchen zählen bspw. sämtliche vertragliche, gesetzliche sowie exekutiven Pfandrechte, die Gläubiger zur Sicherung ihrer persönlichen Forderungen erworben haben, Zurückbehaltungsrechte, die eine Verweigerung der geschuldeten und fälligen Herausgabe eines Gegenstandes bis zur Bedienung oder Sicherstellung der Forderung beinhalten, oder das Sicherungseigentum, welches im Falle einer Insolvenz des Schuldners dem Pfandrecht ausdrücklich gleichgestellt ist.⁸⁷

Die Ansprüche der Absonderungs- sind ebenso wie die der Aussonderungsgläubiger beim zuständigen Insolvenzverwalter geltend zu machen, welcher jederzeit über die Möglichkeit der Forderungseinlösung verfügt. Ab der Insolvenzeröffnung unterliegen sie jedoch, sofern die Sache zum Fortbetrieb des Unternehmens notwendig ist, genauso wie die Aussonderungsgegenstände einer sechs monatigen gesetzlichen Zwangsstundung. Sofern keine Einlösung des Anspruchs stattfindet und sich der Gegenstand beim Absonderungsgläubiger befindet, hat dieser das Recht der freihändigen oder gerichtlichen Veräußerung, ist er Teil der Insolvenzmasse erfolgt in der Regel eine gerichtliche Verwertung. Sollte der Insolvenzverwalter eine anderweitige, freihändige Verwertung beabsichtigen, ist der Gläubiger davon zu informieren und hat während einer 14tägigen Frist Zeit, einen Widerspruch einzulegen und den Vorteil einer gerichtlichen Veräußerung aufzuzeigen. In diesem Fall entscheidet das Gericht.⁸⁸

Ein Vorteil für Absonderungsberechtigte, im Gegensatz zu Insolvenzgläubigern, denen nur die Zinsen bis zur Insolvenzeröffnung zustehen, besteht im Anspruch auf Zinsen auch während des Verfahrens, sofern diese vertraglich vereinbart waren. Mangels ver-

⁸⁵ Vgl. Seghorn Inkasso GmbH (Hrsg.), Die Insolvenzordnung für Gläubiger, Bremen 2009 S. 79 ff.; Renkenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 73 f.

⁸⁶ Vgl. Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 50

⁸⁷ Vgl. Hess H., Sanierungshandbuch, Köln 2011, S. 845 f.

⁸⁸ Vgl. Rossdorfer A., gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 92 f.; Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 53

tragsmäßiger Vereinbarung stehen ihnen die gesetzlichen Verzugszinsen zu.⁸⁹ Zudem gibt es in der Absonderung eine weitere Besonderheit, die sich auf die Herkunft des Absonderungsgegenstandes bezieht. Kommt dieser nicht aus dem Vermögen des Schuldners, sondern von dritter Seite, nimmt der Absonderungsberechtigte mit der gesamten Forderung und nicht nur mit dem ungedeckten Teil am Insolvenzverfahren teil.⁹⁰

Masse- bzw. Insolvenzforderungen

Die **Masseforderungen** sind jene Forderungen, welche nach Insolvenzeröffnung entstanden sind und deren Befriedigung bei ausreichender Insolvenzmasse zur Gänze erfolgt. Sie sind unter dem § 46 InsO erschöpfend aufgezählt und beinhalten unter anderem Forderungen, die einerseits aus der Geschäftsführung des Insolvenzverwalters während des Verfahrens und andererseits aus dessen Rechtshandlungen aus der Verwertung der Masse entstehen sowie Kosten des Insolvenzverfahrens selbst oder im Zusammenhang mit der Unternehmensfortführung sowie die Entlohnung der bevorrechteten Gläubigerschutzverbände. Massegläubiger nehmen nicht am Insolvenzverfahren teil, da sie gesondert bedient werden.⁹¹

Die wesentliche Änderung aufgrund des Insolvenzrechtsänderungsgesetzes bezieht sich auf das Sanierungsverfahren mit Eigenverwaltung. Darin gelten auch Forderungen aus Rechtshandlungen des Schuldners im Rahmen der Unternehmensfortführung, soweit sie zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, als Masseforderungen. Diesbezüglich muss der Sanierungsverwalter ein besonderes Augenmerk auf Erfüllung dieser Verbindlichkeiten legen, da eine nicht fristgerechte Bedienung zum Entzug der Eigenverwaltung führt.⁹²

⁸⁹ Vgl. Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 52 f.

⁹⁰ Vgl. Zacherl G., Banken und insolvente Kunden, Wien 2010, S. 30

⁹¹ Vgl. Holzhammer R., Österreichisches Insolvenzrecht, Wien 1996, S. 70, Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 70 f.

⁹² Vgl. Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 72

Während Massenforderungen nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens entstehen, bezeichnet man persönliche nicht besicherte Forderungen gegenüber den Schuldner, die zu diesem Zeitpunkt bereits bestanden gemäß § 51 InsO als **Insolvenzforderungen**. Diese sind beim Insolvenzgericht mit deren Höhe, samt Zinsen, Kosten, Nebengebühren und den erforderlichen Unterlagen zur Begründung der Forderung, anzumelden. Die Prüfung sowie eine Erklärung über die Richtigkeit des Anspruchs in der Prüfungstagsatzung erfolgt durch den Insolvenzverwalter. Wenn die Insolvenzforderung vom Insolvenzverwalter anerkannt und von keinem anderen Gläubiger bestritten wird gilt sie als festgestellt und ist damit stimmberechtigt. Ferner hat der Gläubiger einen Anspruch auf Erfüllung der, nach Befriedigung der Absonderungsansprüche und Massenforderungen aus der gemeinschaftlichen Insolvenzmasse, entsprechend der im Konkursverfahren festgelegten bzw. im Sanierungsverfahren mit oder ohne Eigenverwaltung vorgegebenen, Quote.⁹³

Forderungen, die erst nach Ablauf der Anmeldefrist angemeldet wurden sind ebenfalls in das Verfahren mit einzubeziehen. In diesem Fall hat das Gericht nach der allgemeinen Prüfungstagsatzung eine nachträgliche Prüfungstagsatzung einzuberufen, für deren Kosten die jeweiligen Gläubiger aufzukommen hat.⁹⁴

3.5. Beendigung des Insolvenzverfahrens

Die Beendigung des Insolvenzverfahrens erfolgt, bei Existieren eines Aufhebungsgrundes wie bei dessen Eröffnung, durch einen gerichtlichen Beschluss über die Aufhebung des Insolvenzverfahrens. Zu den Gründen zählen der Vollzug der Schlussverteilung gem. § 139 InsO, das Einverständnis aller Masse- und Insolvenzgläubiger, der Mangel der Kostendeckung gem. § 123a InsO sowie die Abänderung des Beschlusses auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens aufgrund eines Rekurses gem. § 79 InsO. Darüber hinaus gibt es die sogenannte Aufhebung des Insolvenzverfahrens ex lege. Damit ist gemeint,

⁹³ Vgl. Huntemann E.-M. (Hrsg.), Der Gläubiger im Insolvenzverfahren, Berlin 1999, S. 185; Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 75; Holzhammer R., Österreichisches Insolvenzrecht, Wien 1996, S. 77 f.

⁹⁴ Vgl. Rossdorfer A., Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 95

dass die Wirkung der Aufhebung des Insolvenzverfahrens vom Gesetz gelegentlich an die Rechtskraft eines anderen Beschlusses gebunden ist und Aufhebung sodann selbsttätig ohne einen konstitutiven Aufhebungsbeschluss eintritt. Zur Aufhebung des Insolvenzverfahrens ex lege gehört die rechtskräftige Bestätigung des Sanierungsplans (§ 152b Abs 2 S 1 InsO) bzw. Zahlungsplans (§ 196 Abs 1 InsO) sowie die rechtskräftige Einleitung des Abschöpfungsverfahrens (§ 200 Abs 4 InsO).

Gemäß § 123 Abs 1 InsO ist der gerichtliche Beschluss über die Aufhebung des Insolvenzverfahrens zu veröffentlichen und in der Insolvenzdatei eine Anmerkung über den Eintritt seiner Rechtskraft vorzunehmen. Ferner sind sämtliche Behörden und Stellen, die über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens benachrichtigt wurden, auch über dessen Beendigung zu informieren. Die in öffentlichen Büchern getroffenen Anmerkungen sind aufzuheben und die Löschung des Insolvenzverfahrens aus dem Firmenbuch sowie aus der Insolvenzdatei vorzunehmen.

Die Aufhebung des Insolvenzverfahrens heißt für den Schuldner die volle Rückgewinnung des Verwaltungs- und Verfügungsrechtes über sein Vermögen und, dass der verbleibende Rest aus der Insolvenzmasse wieder insolvenzfreies Vermögen wird. Etwaige Rechtshandlungen, die der Insolvenzverwalter während des Verfahrens vorgenommen hat wie bspw. Kündigung von Miet- und Arbeitsverhältnissen, Rücktritt von bilateral verbindlichen Rechtsgeschäften, usw., bleiben jedoch verbindlich für den Schuldner. Des Weiteren bewirkt die Aufhebung des Insolvenzverfahrens, dass während des Verfahrens unterbrochene Verjährungsfristen wieder neu zu laufen beginnen bzw. gehemmte Fristen weiterlaufen. Die Aufrechnung für unbestimmte, betagte, bedingte und wiederkehrende Forderungen betreffende Sondervorschriften sind nichtig, erloschene Anträge und Aufträge leben nicht wieder auf und Zinsen können sogar rückwirkend für die Dauer des Insolvenzverfahrens geltend gemacht werden.⁹⁵

⁹⁵ Vgl. Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 124 ff.

4. Unternehmenssanierung

4.1. Begriffsbestimmung

Eine akute Unternehmenskrise wirft in aller Regel die Frage nach der Weiterführung oder der Zerschlagung und damit den Untergang des Unternehmens auf. Während sich das Krisenmanagement in erster Linie mit dem frühzeitigen Erkennen sowie den Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Bewältigung von Unternehmenskrisen beschäftigt, verfolgt das Sanierungsmanagement das Ziel der Fortführung des Unternehmens und beinhaltet demnach ein Maßnahmenbündel um ein potenziell gefährdetes Unternehmen nachhaltig aus der Krise zu führen. Die wesentliche Voraussetzung ist dabei eine im Vorfeld durchgeführte grundlegende Sanierungsprüfung, welche der Beurteilung der Sanierungsbedürftigkeit, -fähigkeit und -würdigkeit eines krisengeschüttelten Betriebes dient.⁹⁶

Der Begriff Sanieren leitet sich aus sprachwissenschaftlicher Sicht vom lateinischen Verb „sanere“ ab und umfasst im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang sämtliche Maßnahmen zur Beseitigung von Schäden, die im Zuge einer Krise im Unternehmen entstanden sind und dessen Existenz gefährden. Dabei geht es aber nicht ausschließlich um eine kurzfristige Verlustbeseitigung sondern viel mehr um ein Paket unterschiedlichster Maßnahmen die zur Überwindung der Unternehmenskrise und somit zur Heilung des gefährdeten Unternehmens beitragen sollen.⁹⁷

Grundsätzlich kann man im Sanierungsmanagement die materielle und die formelle Sanierung unterscheiden. Unter der formellen Sanierung werden lediglich interne Handlungen, die entstandene Verluste hauptsächlich buchtechnisch beseitigen wie bspw. die Auflösung von Rücklagen und dgl. verstanden.⁹⁸ Die materielle Sanierung hingegen beinhaltet im engeren Sinne alle finanzwirtschaftlichen und im weiteren Sinne einen Mix sämtlicher notwendigen führungsorientierten, unternehmenspolitischen,

⁹⁶ Vgl. Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007, S. 151 f.

⁹⁷ Vgl. Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2007, S. 39 ff.

⁹⁸ Vgl. Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., ebenda, S. 150 f.

rechtlich-organisatorischen, sozial-, leistungs- und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen zur Bewältigung einer Unternehmenskrise, Sicherung der Liquidität und Wiederherstellung der Rentabilität. Ziel ist der Unternehmensfortbestand als rechtlich und wirtschaftlich selbständige Organisation sowie der Wiederaufbau langfristiger Erfolgspotenziale.⁹⁹ In der Praxis kommt die materielle Sanierung im engeren Sinne kaum zum tragen, da ausschließlich finanzwirtschaftliche Maßnahmen häufig nicht ausreichen, um den künftigen Unternehmensfortbestand nachhaltig abzusichern. Es ist daher eine ganzheitliche Betrachtung aller erforderlichen Maßnahmen zur Überwindung einer Unternehmenskrise erforderlich.¹⁰⁰

Im Unterschied zur gerichtlichen Sanierung ist die freie Sanierung zwar in einem akuten Krisenstadium angesiedelt, in dem die Unternehmensexistenz massiv bedroht ist und eine mögliche folgende Insolvenz aufgrund der fehlenden Liquidität und der vorhersehbaren Überschuldung nicht auszuschließen ist, das jedoch von der Unternehmensführung noch beherrschbar ist. Das heißt in diesem Fall liegt die Sanierung nach wie vor in den Händen der Unternehmensleitung bzw. der dazu bestimmten Sanierungsverantwortlichen, welche diese autark, abseits der Regelungen der Insolvenzordnung durchführen können.¹⁰¹

Vor allem bei Unternehmen die sich in der Krise befinden, kommt es aufgrund der außerordentlichen Situation zu einer starken Fokussierung sowohl auf die langfristige Existenzhaltung, die Liquiditätssicherung als auch auf die erfolgreiche Wiederherstellung Absicherung der zukünftigen Ertragskraft, wohingegen gesunde Betriebe im Vergleich dazu über ein ausgewogenes Zielsystem verfügen.¹⁰²

⁹⁹ Vgl. Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2007, S. 41

¹⁰⁰ Vgl. Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007, S. 150

¹⁰¹ Vgl. Taimer L., ebenda, S. 42

¹⁰² Vgl. Taimer L., ebenda, S. 41 f.

4.2. Sanierungsprüfung

Die Sanierungsprüfung stellt ein zentrales Element im Sanierungsmanagement dar. Sie soll Aufschluss darüber geben, ob eine erfolgreiche Unternehmenssanierung überhaupt möglich ist oder das Unternehmen zerschlagen werden muss. Demnach obliegt ihr die Beurteilung inwiefern geplante Sanierungsmaßnahmen wirtschaftlich Sinn machen, um den künftigen Unternehmensfortbestand zu sichern oder die Kosten einer Sanierung höher sind als der Barwert der geplanten Ergebnisse des sanierten Unternehmens.

Ziel der Sanierungsprüfung ist es einerseits, prinzipiell im Kern gesunde Unternehmen, die sich lediglich vorübergehend in einer Krise befinden aus der sie sich alleine nicht befreien können, vor der Zerschlagung zu retten und andererseits eine rechtzeitige Liquidation nicht lebensfähiger Unternehmen zu erwirken, um Dritten oder der Allgemeinheit die unnötigen Kosten fruchtloser Sanierungsversuche zu ersparen.

Um eine möglichst fundierte und objektive Entscheidungsgrundlage für die Sanierung zu erhalten, bedient man sich in der Praxis in der Regel erfahrener externer Sanierungsberater.

Grundsätzlich beinhaltet die Sanierungsprüfung die Beurteilung der Sanierungsbedürftigkeit, der Sanierungsfähigkeit und der Sanierungswürdigkeit. Die drei Bereiche werden im Sanierungskonzept dokumentiert und stellen eine Grundvoraussetzung dar, um ein Unternehmen überhaupt einer Sanierung zu unterziehen.¹⁰³ In den folgenden Unterpunkten erfolgt eine nähere Betrachtung der beiden Begriffe Sanierungsfähigkeit bzw. –würdigkeit.

4.2.1. Sanierungsfähigkeit

Die Sanierungsfähigkeit zielt auf die Wiederherstellung der wirtschaftlichen Stabilität eines Unternehmens ab. Diese soll durch die Umsetzung entsprechender Maßnahmen wiedererlangt und der Unternehmensfortbestand nachhaltig sichergestellt werden. Ei-

¹⁰³ Vgl. Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007, S. 156 ff.

ne wesentliche Rolle bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit spielt das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen einer Unternehmenskrise, denn nur in frühen Krisenstadien verfügt das Unternehmen noch über genügend Erfolgspotenziale zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Darüber hinaus ist es wichtig, einen Zusammenhang zwischen den notwendigen Sanierungsmaßnahmen, der künftigen Unternehmensentwicklung unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen und den Krisenursachen herzustellen. Die entscheidende Frage bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit ist daher, ob die nachhaltige Sicherung der Liquidität und die Wiederherstellung der Rentabilität durch geeignete Sanierungsmaßnahmen überhaupt möglich sind.¹⁰⁴

Die Erstellung einer betriebswirtschaftlichen Prognose zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens stellt in der Praxis eine enorme Herausforderung dar, insbesondere weil sie von einer Reihe erschwerender Faktoren begleitet wird. Dazu zählen unter anderem der komplexe Prüfungsgegenstand, der enorme Zeitdruck, unvollständige, unzuverlässige oder mangelhafte Unterlagen und die erhöhte Befangenheit der Betroffenen.¹⁰⁵

Nichts desto trotz muss im Rahmen der Sanierungsfähigkeitsprüfung eine qualifizierte Aussage zur wirtschaftlichen Vertretbarkeit der geplanten Unternehmenssanierung unter den gegebenen Bedingungen getroffen werden.¹⁰⁶

4.2.2. Sanierungswürdigkeit

Während bei der Sanierungsfähigkeitsprüfung in erster Linie objektive Sanierungskriterien eine Rolle spielen, kommt bei der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit vor allem auch den subjektiven Interessenslagen der Sanierungsbeteiligten eine wesentliche Bedeutung zu. Dabei entscheiden die an der Sanierung beteiligten Stakeholder wie Banken, Lieferanten, Mitarbeiter, usw. unter Einfluss der persönlicher Überlegungen und Interessen inwieweit und welchen Beitrag sie zur Unternehmenssanierung leisten oder ob sie das Risiko einer möglichen Zerschlagung eingehen.

¹⁰⁴ Vgl. Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 48 f.

¹⁰⁵ Vgl. Crone A./Werner H. (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, München 2010, S. 55

¹⁰⁶ Vgl. Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), ebenda, S. 50

Die Entscheidungen diesbezüglich werden in der Praxis oftmals aufgrund persönlicher Faktoren wie dem Vertrauensverhältnis, dem Gesprächsklima, etc. und nicht ausschließlich nach wirtschaftlichen Überlegungen getroffen.

Für die Beurteilung der Sanierungswürdigkeit sind daher im Vorfeld die Interessenlagen und Risikoneigungen der einzelnen Stakeholder festzustellen und die subjektiven Überlegungen weitestgehend zu berücksichtigen. Erst wenn die Interessen der Beteiligten an der Sanierung weitestgehend berücksichtigt sind, ist die Sanierungswürdigkeit gegeben.¹⁰⁷

Die folgende Tabelle bietet eine kurze beispielhafte Darstellung ausgewählter Stakeholder und deren Interessen bei der Sanierung eines Unternehmens.

Stakeholder	Mögliche Interessen
Gesellschafter, Investoren	Absicherung des Vermögens und der Zuwächse, Absicherung des Einflusses, bei Familienbetrieben der Erhalt des Familien-erbes, Prestige
Kreditinstitute, Sonstige Gläubiger	Verlustminimierung, Erfüllung der Renditeerwartungen, Fortbestand der Geschäftsbeziehung, Vermeidung negativer Auswirkungen in der Öffentlichkeit
Management	Arbeitsplatz- und Einkommenssicherung, Absicherung Einfluss und Position, Herausforderung der Krisenbewältigung
Mitarbeiter	Arbeitsplatz- und Einkommenssicherung, stabiles Arbeitsumfeld
Kunden, Lieferanten	Kunden: Vermeidung Lieferausfälle, Lieferanten: Begleichung offener Forderungen, stabile Geschäftsbeziehung, Vermeidung negativer Wirkung in der Öffentlichkeit

Tab. 4. Stakeholderinteressen bei der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit

[eigene Darstellung in Anlehnung an Klein J., Anforderungen an Sanierungskonzepte, Wiesbaden 2008, S. 85]

Die persönliche Einschätzung der Stakeholder über die Sanierungswürdigkeit hängt in der Regel maßgeblich vom Verlauf der Sanierungsverhandlungen und der Qualität und

¹⁰⁷ Vgl. Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 49 f.

Plausibilität des darin vorgelegten Sanierungskonzeptes ab. Dieser Umstand zeigt wiederum, dass ein enger Zusammenhang zwischen der Sanierungsfähigkeit und –würdigkeit besteht.¹⁰⁸

4.3. Sanierungsmaßnahmen

Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl von Maßnahmen die zur erfolgreichen Sanierung eines Krisenunternehmens beitragen können. Diese bilden einen Teil des Sanierungskonzeptes und basieren auf einer Reihe von betriebswirtschaftlichen Analysen, die ebenso darin enthalten sind.¹⁰⁹ Auf operativer Ebene sind sie primär darauf ausgerichtet auf Basis der vorhandenen Ressourcen die Liquidität zu sichern, einer Überschuldung vorzubeugen und damit eine drohende Insolvenz zu verhindern.¹¹⁰ Im strategischen Bereich beziehen sich die Maßnahmen eher auf die Erschließung neuer Erfolgspotenziale und die langfristige Sicherung der Ertragskraft des Betriebes.¹¹¹ Diesbezüglich hat sich das Management mit der Frage nach den wesentlichen Geschäftsfeldern des Unternehmens sowie mit eventuellen strategischen Allianzen bzw. Kooperationen oder Beteiligungen neuer Gesellschafter auseinanderzusetzen. Insbesondere bei den Geschäftsfeldern ist zu klären, wo die Kernkompetenzen liegen, welche Chancen und Risiken sich vor dem Hintergrund der aktuellen Wettbewerbsposition des Unternehmens ergeben und welches Ergebnis hierbei erzielt werden kann. Daraus ergeben sich jene, die das Unternehmen stützen und im Bezug auf ihre Profitabilität ausgebaut oder zumindest gehalten werden sollen und die restlichen Engagements, bei denen eine Aufgabe bzw. Umstrukturierung notwendig ist, da in der bestehenden Form keine ertragreiche Weiterführung möglich ist.¹¹²

¹⁰⁸ Vgl. Klein J., Anforderungen an Sanierungskonzepte, Wiesbaden 2008, S. 85

¹⁰⁹ Vgl. Harz M./Hub H.G./Schlarb E., Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2006, S. 144

¹¹⁰ Vgl. Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2007, S. 54

¹¹¹ Vgl. Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007, S. 171

¹¹² Vgl. Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 60

Im Bezug auf eine Systematisierung lassen sich die einzelnen Sanierungsmaßnahmen in verschiedene Bereiche unterteilen. Diese umfassen finanzwirtschaftliche, ertragswirtschaftliche, strategische und organisatorische Maßnahmen.¹¹³

Die nachfolgende Darstellung soll einen Überblick zu den unterschiedlichen Sanierungsmaßnahmen in den einzelnen Bereichen bieten.

Sanierungsbereiche	Teilbereiche	Beispiele für Handlungsalternativen
Finanzwirtschaftliche Maßnahmen		
Vermögen	Anlagevermögen	Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Anlagevermögen, Sale & lease back, Veräußerung von Wertpapieren, Beteiligungen, Patenten usw.
	Lager/Vorräte	Senkung Warenvorräte und der Lagerbestände, Lagerabverkauf, Just in Time Lieferung, Lageranalysen
	Forderungen	Verringerung/Verflüssigung des Forderungsbestandes, raschere Fakturierung, Inkasso, Zahlungszielverkürzung, Skontoerhöhung, Factoring,
	Sonstiges UV	Reduktion Vorauszahlungen, Kautionen
Kapital	Eigenkapital	Mittelzuführung durch alte/neue Gesellschafter, Gesellschafterdarlehen, Rangrücktritt, Verzicht auf Privatentnahmen, Ausschüttungsverzicht
	Banken	Verzicht auf Kreditkündigung, Bürgschaften, Kapital- bzw. Zinserlässe, Bewilligung neuer Kredite
	Lieferanten	Zahlungsaufschub, Schuldenerlass, Stundungen mit neuem Fälligkeitstermin
	Sonstige Gläubiger	Steuererlässe, Anpassung von Steuervorauszahlungen, Subventionen u. Bürgschaften der öffentlichen Hand
Ertragswirtschaftliche Maßnahmen		
Erlöse	Umsatzerlöse	Steigerung Absatz, Überprüfung der Preisgestaltung
	Sonstige Erlöse	Vermietung von leerstehenden Hallen oder nicht benutzen Flächen

¹¹³ Vgl. Witte H. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2007, S. 255

Aufwände	Materialaufwand	Verringerung der Materialkosten, Effizientere Produktionsverfahren mit weniger Ausschuss
	Personalaufwand	Personalabbau, Kürzung von Sonderzahlungen, unentgeltliche Überstunden
	Sachaufwand	Reduzierung der Marketingkosten
	Abschreibungen	Verringerung der Abschreibung durch Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Anlagen oder Sale und lease back
	Finanzierungsaufwand	Optimierung der Finanzierungsstruktur, Konditionenverhandlungen, Ausdehnung Kreditlaufzeit
Strategische Maßnahmen		
Strategie	Strategische Ziele	Überarbeitung der mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie
	Neupositionierung	Konzentration auf Nischenprodukte, Erstellung eines Unternehmensleitbildes
	Portfoliooptimierung	Eliminierung von Problemprodukten, Verringerung/Vergrößerung der Fertigungstiefe
Organisatorische Maßnahmen		
Organisation	Marketing	Optimierung der Marketingstrategie und des Marketingmix
	Organisation/Prozesse	Senkung Verwaltungskosten, Vereinfachung bestimmter Abläufe, Einführung flacher Hierarchien
	Mitarbeiter	Motivation verbliebene Mitarbeiter, geeigneter Führungsstil, Mitarbeiterbeteiligung
	Rechnungswesen	Optimierung des Rechnungswesens

Tab. 5. Schematische Darstellung Sanierungsmaßnahmen

[eigene Darstellung in Anlehnung an Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 51 f.; Harz M./Hub H.G./Schlarb E., Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2006, S. 13 f.; Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007, S. 171 ff.]

Die unterschiedlichen Sanierungsmaßnahmen in der Darstellung greifen vielfach ineinander und können daher nicht unabhängig voneinander gesehen werden. Denn häufig können Rationalisierungsmaßnahmen und Umstrukturierungen im leistungswirtschaftlichen Umfeld erst durch die Generierung zusätzlicher Liquidität im finanzwirtschaftli-

chen Bereich umgesetzt werden und diese führen ihrerseits mittel- bzw. langfristig wiederum zu einem Rückfluss entsprechender Mittel. Darüber hinaus lassen sich ähnliche Interdependenzen zwischen dem vermögens- und leistungswirtschaftlichen Bereich feststellen. Dabei führt die Erhöhung des Eigenkapitals zu einer Verbesserung der Bonität und erleichtert dem Unternehmen somit die Aufnahme von Fremdkapital, welches für die Durchführung leistungswirtschaftlicher Maßnahmen zu Verfügung steht.¹¹⁴

4.4. Ablauf Unternehmenssanierung

Der Sanierungsprozess lässt sich grob in die Analysephase, die Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes, die Umsetzung der geplanten Sanierungsmaßnahmen und das begleitende Sanierungscontrolling unterteilen. Folgende Abbildung soll den Ablauf des Sanierungsprozesses veranschaulichen, wobei die nähere Betrachtung der einzelnen Schritte im Anschluss erfolgt.

¹¹⁴ Vgl. Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2007, S. 55

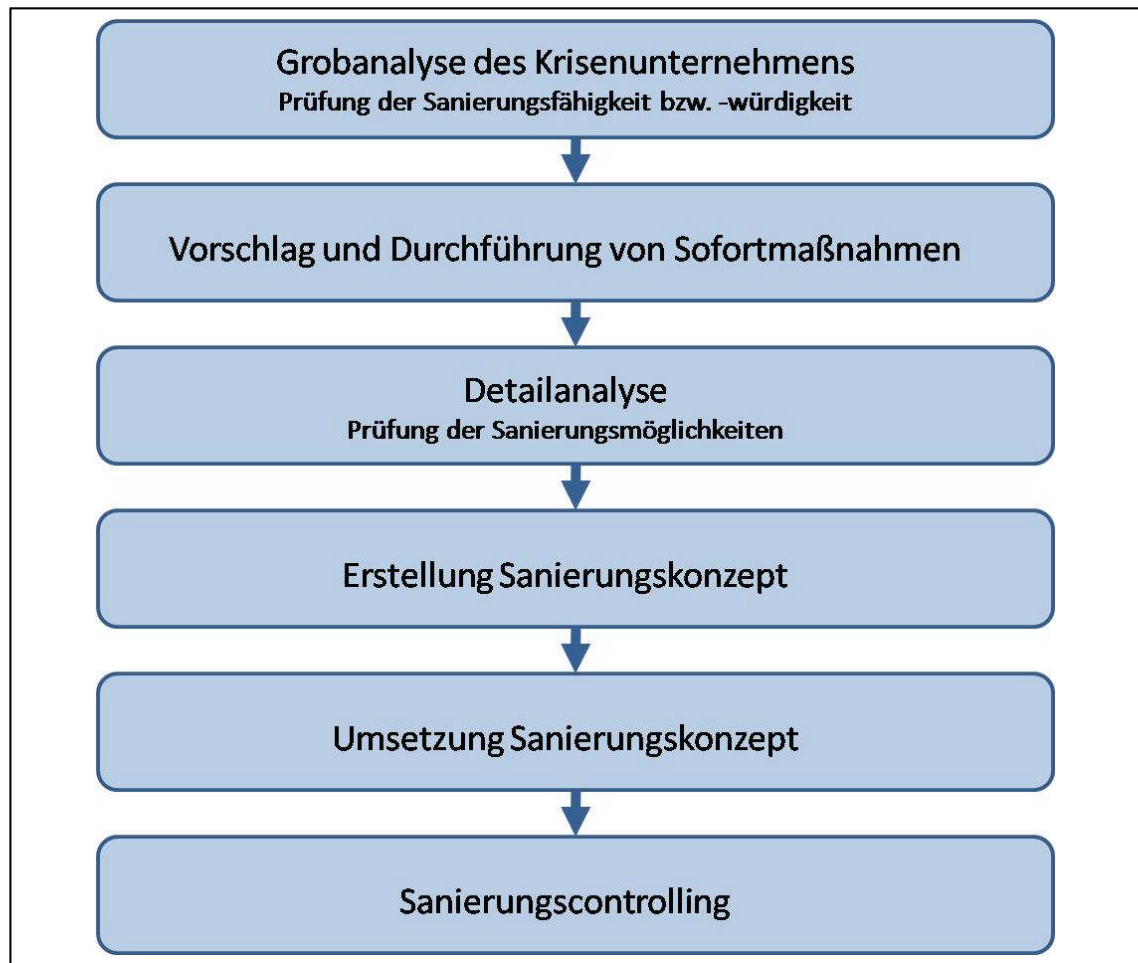


Abb. 10. Sanierungsprozess

[eigene Darstellung in Anlehnung an Harz M./Hub H.G./Schlarb E., Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2006, S. 12 f.; Witte H., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 2007, S. 255]

4.4.1. Analysephase

In der Analysephase erfolgt die Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage des Krisenunternehmens. Dazu werden, auf Grundlage unterschiedlichster Datenquellen, sowohl die Organisation selbst als auch das wirtschaftliche Umfeld betrachtet. Im Unternehmen selbst werden vor allem die finanz-, leistungs- und personalwirtschaftlichen aber auch die rechtlich-organisatorischen Verhältnisse untersucht. In dessen Umfeld bieten sich hingegen die Betrachtung der gesamtwirtschaftlichen, rechtlich-politischen, gesellschaftlichen, wissenschaftlich-technischen Entwicklung sowie eine branchenspezifische Analyse, welche die Wettbewerbssituation wiedergibt, an. Nur eine eingehende Beschäftigung mit der Ist-Situation, lässt Rückschlüsse auf mögliche Krisenursachen

und eine qualifizierte Beurteilung der Chance auf eine erfolgreiche nachhaltige Sanierung zu.¹¹⁵

4.4.2. Sanierungskonzept

Die Erarbeitung eines tragfähigen Sanierungskonzeptes stellt eine große Herausforderung dar, weil diese je nach Krisenstadium meist unter einem enormen Zeitdruck erfolgt und die Anforderungen an das Konzept sehr vielfältig sind. Zum einen soll das Sanierungskonzept die Schwachstellen im Unternehmen, den Bedarf an Liquidität bzw. den Rückstand beim Ergebnis sowie die Sanierungsfähigkeit der Organisation aufzeigen und zum anderen beinhaltet es eine Darstellung der wesentlichen Eckpunkte der Sanierung bzw. wie sich diese in der Businessplanung widerspiegeln. Ebenfalls ein zentrales Element im Sanierungskonzept ist die Ausarbeitung des Unternehmensleitbildes des sanierten Unternehmens. Während die Eckpunkte der Sanierung operative, strategische und strukturelle Maßnahmen sowie die Beiträge der Gesellschafter, Mitarbeiter und Gläubiger umfassen, finden sich im Businessplan der Zeitpunkt des Turnarounds und die Entwicklung von Gewinn- und Verlustrechnung, Cash flow, Bilanz und die Finanzplanung wider. Die Basis des Sanierungskonzeptes bildet dabei die Ermittlung des Ist-Zustandes, der das gesamte Ausmaß der Unternehmenskrise darstellt. Dies erfordert vor allem die Erhebung und Dokumentation der aktuellen Liquiditäts- und Ergebnissituation, die Finanzierungsstruktur, die Bonität etc.¹¹⁶

Für den Umfang des Sanierungskonzepts gibt es keine einheitlichen Vorgaben. Dieser richtet sich hauptsächlich nach den Ansprüchen der Auftraggeber sowie der jeweiligen Beteiligten, denen es vorgelegt wird.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Crone A./Henning W., Modernes Sanierungsmanagement, München 2010, S. 57 ff.

¹¹⁶ Vgl. Hutzschenreuter T./Griess-Nega T. (Hrsg.), Krisenmanagement, Wiesbaden 2006, S. 344 f.

¹¹⁷ Vgl. Rossdorfer A., Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 48

4.4.3. Umsetzungsphase

Wenn ein tragfähiges Sanierungskonzept erarbeitet ist, erfolgt die Umsetzungsphase, welche die eigentliche Sanierung des Unternehmens darstellt. Dabei werden die im Konzept festgehaltenen Maßnahmen von den Verantwortlichen in den jeweiligen Bereichen durchgeführt. Der Umsetzungsprozess erfordert von allen ein hohes Maß an Organisation, Steuerung und Kontrolle sowie die Definition klarer Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege und Reportingprozesse, da er in der Regel neu für sie ist. Je nach Krisenstadium ist der erste Schritt in der Umsetzungsphase die Durchführung geeigneter Sofortmaßnahmen, um die Ergebnis- und Liquiditätssituation zu verbessern und die Insolvenztatbestände vorerst zu beseitigen. Die darauf folgende Realisierung der Kostensenkungspotenziale verschafft dem Unternehmen den nötigen Freiraum um eine strategische Neupositionierung durchzuführen. Während im Sanierungskonzept die Projekte, Meilensteine in der Realisierung, der Zeitrahmen und die gewünschten Ergebnis- und Liquiditätseffekte enthalten sind, umfasst die Phase der Umsetzung Einzelschritte zur Erreichung der jeweiligen Ziele. Eine möglichst strukturierte Vorgehensweise erleichtert sowohl die Planung als auch die Umsetzung, da diese üblicherweise unter einem hohen Zeitdruck ablaufen.¹¹⁸

4.4.4. Sanierungscontrolling

Das begleitende Sanierungscontrolling stellt einerseits die Erreichung der im Sanierungskonzept erarbeiteten Ziele und andererseits die damit angestrebten Effekte (Verbesserung der Liquiditäts-, GuV-, Bilanzsituation) sicher. Darüber hinaus ermöglicht es ein frühzeitiges Erkennen sowie zeitnahes Gegensteuern bei Abweichungen im Zuge der Umsetzung der geplanten Sanierungsmaßnahmen. Als typische Abweichungen im Sanierungsverfahren können der Terminverzug, wenn die Umsetzung der geplanten Maßnahmen mehr Zeit erfordert als geplant, die Überschreitung des ursprünglich festgelegten Budgets, das Verfehlen der gewünschten Ergebniswirkung und die mangelnde Durchführbarkeit von Sanierungsvorhaben angeführt werden. Wenn sich auf Grundlage der Plan-Ist-Vergleiche derartige Abweichungen ergeben, hat das Sanierungscont-

¹¹⁸ Vgl. Siebenlist O./Wöber A., Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009, S. 133 ff.

rolling die Aufgabe diese aufzuzeigen, mit den Verantwortlichen die Ursachen festzustellen, Gegenmaßnahmen einzuleiten und das Leitungsteam zu informieren. Das heißt es handelt sich beim Sanierungscontrolling im Wesentlichen nicht um eine ex-post Kontrolle sondern um die gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle der Aktivitäten während der Umsetzungsphase.¹¹⁹

4.5. Erfolgsfaktoren in der Unternehmenssanierung

Die erfolgreiche Sanierung eines Unternehmens hängt in der Regel von einer Vielzahl von Faktoren ab und lässt sich daher auch nicht in ein Patentrezept fassen. Demzufolge spielt ein individuelles tragfähiges Sanierungskonzept, welches die Spezifika der Organisation berücksichtigt, die unterschiedlichen Handlungsalternativen darstellt und entsprechende Hilfestellungen anbietet, eine wesentliche Rolle. Dies erfordert allerdings im Vorfeld eine realistische Einschätzung des Handlungsspielraums, der sich entsprechend der Darstellung unter Punkt Krisenmanagement im Verlauf der Unternehmenskrise sukzessive einengt und die Bestimmung der Krisenursachen. Vor allem in der Implementierungsphase, die üblicherweise von einer gewissen Ressourcenknappheit begleitet wird und oftmals nur die teilweise oder stufenweise Umsetzung von geplanten Maßnahmen zulässt, steht das Management aufgrund der Einmaligkeit einer Krise und des oftmals herrschenden Ausnahmezustandes enorm unter Druck. Um in dieser Phase Interessenskonflikte weitestgehend zu vermeiden empfiehlt sich die Umsetzung der geplanten Aktivitäten in Form von Projekten, die aufgrund der Überschaubarkeit das laufende Controlling und die Durchführung von regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen erleichtern und darüber hinaus eine ganzheitliche Betrachtung begünstigen.¹²⁰ Diesbezüglich bleibt anzumerken, dass das erarbeitete Sanierungskonzept regelmäßig hinterfragt werden muss und anlassbezogen einer entsprechenden Adaptierung bedarf. Ferner ist darauf zu achten, dass die darin enthaltene langfristige Strategie, neben der Realisierung kurzfristiger Ziele und Aktivitäten nicht aus dem Blickfeld rückt. Überdies besteht die Gefahr der eindimensionalen Betrachtung der Sanierung, bei der aufgrund

¹¹⁹ Vgl. Crone A./Henning W., Modernes Sanierungsmanagement, München 2010, S. 91

¹²⁰ Vgl. Portisch W./Shahidi K. (Hrsg.), Sanierung und Restrukturierung, Bern/Stuttgart/Wien, S. 116

der kurzfristigen Ergebnisorientierung vorwiegend finanzwirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund rücken.¹²¹

Im Zuge des Sanierungsprozesses ist das Management häufig mit einer Reihe von Problemen konfrontiert, zu deren Lösung für gewöhnlich die notwendige Erfahrung und das betriebswirtschaftliche Wissen in dem Bereich fehlen. Hinzu kommt in dieser Situation ein gewisser Vertrauensverlust der Stakeholder wie z.B. Eigentümer, Kreditgeber, Mitarbeiter, etc in die bestehende Geschäftsführung. Hierbei besteht einerseits die Möglichkeit einzelne Führungskräfte auszuwechseln oder erfahrene externe Sanierungsberater hinzuzuziehen, die durch ihr strategisches und branchenübergreifendes Wissen zusätzliche Informationen zur Verfügung stellen, Sofortmaßnahmen erkennen und Hilfestellungen bei der Umsetzung geben. Zudem wird eine rasche Erstellung des Sanierungskonzeptes und die Umgehung möglicher Fehlerquellen im Rahmen des Sanierungsprozesses gewährleistet, was gerade in der äußerst komplexen Sanierungsphase, die durch einen erhöhten Entscheidungs- und Zeitdruck, erhöhten Informationsbedarf, begrenzten Ressourcen sowie massiven Vertrauensverlusten charakterisiert wird, vorteilhaft ist.

Ein weiterer Punkt, auch im Bezug auf den erwähnten Vertrauensverlust der Stakeholder, ist eine offene und klare Kommunikation in der Unternehmenskrise. Vor dem Hintergrund, dass eine Krise meist tiefgreifende Veränderungen und eine strategische Neuausrichtung der Organisation erfordert, muss neben sachlichen Themen auch die emotional-psychologische Dimension einer Unternehmenskrise berücksichtigt werden. Gravierende Veränderungen schüren immer eine gewisse Unsicherheit unter den Betroffenen. Insbesondere die Mitarbeiter leisten auf operativer Ebene einen wesentlichen Beitrag zur Krisenbewältigung. Demnach ist deren Motivation ein zentraler Erfolgsfaktor in der Unternehmenssanierung, der zudem auch der langfristigen Absicherung des Unternehmenserfolges dient. Ziel der Krisenkommunikation ist daher zum einen die Einbindung sämtlicher Beteiligten in den Sanierungsprozess und zum anderen

¹²¹ Vgl. Burmann Ch./Freiling J./Hülsmann M. (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen, Wiesbaden 2005, S. 346 f.

die allgemeine Akzeptanz notwendiger Aktivitäten sowie die Rückgewinnung des Vertrauens.¹²²

Als wichtiger Erfolgsfaktor in der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen ist die Vorgabe von Terminen und Kosten sowie die Bestimmung der Verantwortlichen anzuführen. Damit erreicht man eine Operationalisierung, die Abweichungen erkennen und ein zeitnahes Gegensteuern zulässt. Die Ziele sollten einerseits ehrgeizig sein, um keine Potenziale zu vergeben, und andererseits realistische Formulierungen enthalten, da diese sonst die Mitarbeiter demotivieren und letztendlich nicht haltbar sind.¹²³

Während sich die Arbeit bisher mit der Krisenthematik und der Möglichkeit einer gerichtlichen Sanierung im Zuge eines Insolvenzverfahrens sowie der außergerichtlichen Unternehmenssanierung beschäftigt hat, werden im folgenden und letzten Abschnitt des Hauptteils ausgewählte Sanierungsträger behandelt. Grundsätzlich hat die Wahl eines oder mehrerer geeigneter Sanierungsträger weitreichende Folgen und kann über den Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmenssanierung entscheiden. Unter dem folgenden Punkt werden vorrangig jene Beteiligte im Sanierungsprozess behandelt, die aufgrund ihrer meist jahrelangen Beziehung zum Unternehmen am ehesten zur Mitwirkung in der Unternehmenssanierung geeignet sind.¹²⁴

¹²² Vgl. Rossdorfer A., Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009, S. 49 ff.

¹²³ Vgl. Portisch W./Shahidi K. (Hrsg.), Sanierung und Restrukturierung, Bern/Stuttgart/Wien, S. 116

¹²⁴ Vgl. Wöber A./Siebenlist O., Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009, S. 41

5. Die Rolle ausgewählter Stakeholder in der Unternehmenssanierung

5.1. Die Eigentümer bzw. Geschäftsführer

Die Auswahl relevanter Stakeholder für den Sanierungsprozess stellt eine große Herausforderung dar, zumal deren Beteiligung über das Gelingen oder Scheitern eine Sanierung entscheiden kann. Darüber hinaus ist es wichtig deren Interessenlagen bestmöglich zu berücksichtigen, um durch eine möglichst enge Bindung höhere Sanierungsbeiträge zu erreichen und damit die Chance auf einen Turnaround zu steigern.¹²⁵

Zur bedeutendsten Gruppe der internen Stakeholder zählen die Eigentümer und, sofern sie diese Aufgabe nicht selbst übernehmen, die Geschäftsführer. Sie sind mit der Planung, Steuerung und Kontrolle sämtlicher Prozesse im Unternehmen betraut, verfügen neben dem entsprechenden fachlichen Know-how über wichtige Erkenntnisse zur bisherigen Unternehmensentwicklung bzw. möglichen Krisenursachen und können damit einen wichtigen Beitrag zur Unternehmenssanierung leisten. Darüber hinaus besteht meist eine über Jahre hinweg aufgebaute Vertrauensbeziehung zu den anderen Sanierungsträgern, welche sich auf deren Sanierungsbeiträge förderlich auswirken kann.¹²⁶

In der Unternehmenskrise sind in erster Linie die Eigentümer gefordert, neben der nicht monetären Unterstützung der Sanierung, im Falle einer Überschuldung oder eines Liquiditätsengpasses, ebenso einen angemessenen monetären Beitrag zu leisten. Dieser reicht vom Verzicht bzw. Rangrücktritt von Gesellschafterdarlehen zur Behebung der Überschuldung bis hin zum Einschuss von frischem Kapital in Form einer Aufstockung des Haftungskapitals oder Gewährung bzw. Erweiterung von Gesellschafterdarlehen.¹²⁷ Eine mangelnde Bereitschaft hinsichtlich der Einbringung von zusätzli-

¹²⁵ Vgl. Portisch W./Shahidi K., Sanierung und Restrukturierung, Bern/Stuttgart/Wien 2005, S. 14 f.

¹²⁶ Vgl. Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Köln 2007, S. 119 f.

¹²⁷ Vgl. Portisch W./Shahidi K., ebenda, S. 15 f.

chem Kapital aus dem Privatvermögen signalisiert den restlichen Beteiligten ein eher geringes Fortführungsinteresse seitens des Eigentümers, kann aber auch damit zusammenhängen, dass ein nicht im Unternehmen tätiger Gesellschafter die Situation weniger gut einschätzen kann als andere Anspruchsgruppen wie bspw. die Bank. Zudem kann es sein, dass der Gesellschafter nicht mehr in der Lage ist, zusätzliches Geld aufzubringen. In diesem Fall bietet sich die Möglichkeit der Beteiligung weiterer Gesellschafter, die sich mit deren Kapital an dem sanierungsbedürftigen Unternehmen beteiligen.¹²⁸

5.2. Die Mitarbeiter

Neben dem Management nehmen die Mitarbeiter eine wichtige Funktion in der Unternehmenssanierung ein und sind im Stande einen wesentlichen Beitrag zu leisten, wenngleich die Sanierung einer Krise oftmals von einschneidenden Personalmaßnahmen, aufgrund erheblicher Einsparungspotenziale begleitet wird. In der Regel soll ein mehr oder weniger starker Personalabbau zur Senkung der Kosten im Unternehmen beitragen. Dieser setzt die Arbeitnehmer massiv unter Druck, da ein möglicher Arbeitsplatzverlust ihre finanzielle Existenz gefährden kann.¹²⁹

Als Alternativstrategien zu den häufig unvermeidbaren Entlassungen gibt es zahlreiche Maßnahmen im Personalbereich, die den Mitarbeitern ebenso Zugeständnisse in erheblichem Ausmaße abverlangen, jedoch einen wesentlichen Beitrag zur Senkung der Personalkosten liefern. Unter den alternativen Strategien im Bereich der Arbeitnehmer im Zuge einer Krisenbewältigung und nachhaltigen Sanierung des Unternehmens können innerbetriebliche Versetzungen, Abbau von Überstunden, erfolgsabhängige Vergütung, Lohn- und Gehaltskürzungen, Kürzung von Sonderzahlungen, Verschiebung der Auszahlung, Streichung von Schulungen, Einführung von Kurzarbeit, Erhöhung der Arbeitszeit, Einführung eines Prämiensystems usw. genannt werden.¹³⁰

¹²⁸ Vgl. Schellberg B., Sanierungsmanagement, Berlin 2008, S. 78

¹²⁹ Vgl. Portisch W./Shahidi K., Sanierung und Restrukturierung, Bern/Stuttgart/Wien 2005, S. 16 f.

¹³⁰ Vgl. Arlinghaus O., Praxishandbuch Turnaround Management, S. 168

Im Gegensatz zu den bisher angeführten Maßnahmen spielt es eine große Rolle, die verbleibenden Mitarbeiter zu motivieren und qualifiziertes Personal im Unternehmen zu halten. Eine Möglichkeit, welche zur Bindung der Arbeitnehmer, Identifikation mit dem Unternehmen und zusätzlich zur Generierung von zusätzlichem Kapital beiträgt, ist die Mitarbeiterbeteiligung. Die Beteiligungsmodelle sind aufgrund steuer-, gesellschafts- und arbeitsrechtlicher Faktoren sehr komplex und werden daher vorwiegend von großen börsennotierten Unternehmen angeboten, wobei sich mittlerweile auch Klein- und Mittelbetriebe zunehmend dafür interessieren. Bisher sind in Österreich allerdings nur 6 % der Arbeitnehmer an ihrem Unternehmen kapitalmäßig beteiligt.¹³¹

5.3. Die Kunden bzw. Lieferanten

Die Kunden und Lieferanten zählen zu den externen Sanierungsträgern eines Unternehmens und können ebenso wie alle anderen Beteiligten von einer Krise und der folgenden Sanierung stark betroffen sein.

Für den Kunden als Einzel- oder Großhändler bzw. Einzelabnehmer würde der Ausfall seines Lieferanten den Verlust des Service und der Garantieleistungen bedeuten und dies kann sich auch auf den Endverbraucher auswirken, der damit verunsichert wird. Im Gegensatz dazu führt der Wegfall des Kunden für das Unternehmen zu weiteren Umsatzeinbrüchen und belastet die Liquiditätssituation zusätzlich. Daher ist eine aktive Einbindung der wichtigsten Kunden in den Sanierungsprozess enorm wichtig. Der Kunde kann seinen Lieferanten unterstützen, in dem er seinen Bedarf an Gütern oder Dienstleistungen aus Solidarität verstärkt beim sanierungsbedürftigen Unternehmen deckt¹³² oder ihm bspw. bei der Entwicklung neuer sowie der Qualitätssicherung bestehender Produkte, etc. hilft.

Für den Lieferanten kommt im Falle einer Insolvenz, zum Wegfall eines oder vielleicht des Hauptkunden auch noch ein Forderungsausfall hinzu, welcher möglicherweise zu dessen eigener Krise führen kann. Das frühzeitige Involvierem der Lieferanten ist inso-

¹³¹ Vgl. Broschüre AK Wien, Mitarbeiterbeteiligung, http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d138/Mitarbeiterbeteiligung_Dezember2010.pdf, verfügbar am 03.07.2011

¹³² Vgl. Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Köln 2007, S. 136

fern wichtig, um deren Lieferbereitschaft sicherzustellen. Deren Ausstieg führt meist unweigerlich in die Insolvenz, da einerseits keine Substitutionsmöglichkeiten durch andere Lieferanten bestehen und er andererseits nicht absehbare Folgeeffekte bei den anderen Gläubigern auslösen kann.¹³³ Einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmenssanierung und kurzfristigen Liquiditätsverbesserung können sie mittels Zahlungsstundungen, Verzicht auf Vorkasse bei Lieferungen und Leistungen, Einräumung von Sonderkonditionen, usw. leisten.¹³⁴

5.4. Die finanzierende Hausbank

Grundsätzlich gehört die finanzierende Hausbank, so wie die Kunden und Lieferanten, ebenfalls zu den externen Bezugsgruppen eines Unternehmens. Sie nimmt aber aufgrund einer meist langfristigen Beziehung zum sanierungsbedürftigen Unternehmen, dem damit verbundenen Vertrauensverhältnis und anderen Faktoren eine gewisse Schlüsselposition unter den restlichen Gläubigern ein und gilt als einer der einflussreichsten Entscheidungsträger im Sanierungsfall.¹³⁵

Die Geschäftsbeziehung zum Unternehmen vor allem in der Krise bzw. Insolvenz lässt sich aus Sicht der finanzierenden Bank folgendermaßen charakterisieren:¹³⁶

- ❖ In der Regel übertreffen die Höhe der Bankforderungen die der anderen Gläubiger bzw. hat das Kreditinstitut keine Chance auf eine kurzfristige erhebliche Änderung der Kundenbeziehung, da die bereits erbrachte Leistung eine langfristige Bindung an den Kunden darstellt.
- ❖ Mit Kreditausfällen, Verlusten aus der Abwicklung des Zahlungsverkehrs, nicht anerkannten Besicherungsverträgen und –bestellungen, der insolvenzrechtlichen Behandlung eigenkapitalähnlicher Finanzierungen und anderen Gefahren, ist die Bank einer Reihe von potenziellen Schadensquellen ausgesetzt.

¹³³ Vgl. Portisch W./Shahidi K., Sanierung und Restrukturierung, Bern/Stuttgart/Wien 2005, S. 17 f.

¹³⁴ Vgl. Becker A., Prüfung des Kreditgeschäfts durch die interne Revision, Berlin 2007, S. 360

¹³⁵ Vgl. Taimer L., Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Köln 2007, S. 126

¹³⁶ Vgl. Zacherl G., Banken und insolvente Kunden, Wien 2010, S. 1 f.

- ❖ Bei Vorliegen einer Überschuldung, Zahlungsunfähigkeit, negativen Fortbestandsprognose, und dgl. unterliegt sie besonderen Sorgfalts- und Informationspflichten.
- ❖ Vor allem ist die Bank häufig jener Geschäftspartner, der einerseits mit der Ablehnung weiterer Finanzierungen aus wirtschaftlicher Sicht den unmittelbaren Anstoß zum Insolvenzantrag stellt und andererseits übernimmt sie Verantwortung und versucht, sofern es Sinn macht, im Rahmen der Gläubigergemeinschaft, vor dem Hintergrund einer möglichst geringen Vernichtung von Arbeitsplätzen und Kapital, ein Fortführungsszenario darzustellen.

Eine erfolgreiche Unternehmenssanierung wird vielfach erst durch die aktive Begleitung der kreditgebenden Hausbank möglich. Diese kann den Sanierungsprozess durch finanztechnische Maßnahmen, Management- und Beratungshilfen sowie einen, durch ihr Engagement, auftretenden Vertrauenszuwachs bei den restlichen Gläubigern, maßgeblich unterstützen und damit eine Wende herbeiführen.¹³⁷ Ferner ist sie aufgrund ihrer originären Geschäftstätigkeit ein Risikospezialist, welcher Krisensignale bzw. eine wirtschaftliche Verschlechterung des Kunden, mit Hilfe eines ausgeprägten Frühwarnsystems auf Basis der Kontoführung, Jahresabschlusssdaten oder anderer Auffälligkeiten, bereits in einem frühen Krisenstadium erkennt und den Anstoß zur Einleitung einer Sanierung gibt. Dabei spielt vor allem ein Kreditinstitut mit Hausbankstatus aufgrund der engeren Bindung zur Geschäftsleitung eine wesentliche Rolle, da bei ihr oftmals die Fäden der Sanierung zusammenlaufen. Vielfach bestimmt sie maßgeblich über Sanierungskonzepte, überwacht die Sanierungserfolge und übernimmt eine Informationsfunktion gegenüber den Gläubigerrunden deren Führung sie häufig inne hat.¹³⁸

¹³⁷ Vgl. Siebenlist O./Wöber A., Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009, S. 44

¹³⁸ Vgl. Portisch W./Shahidi K., Sanierung und Restrukturierung, Bern/Stuttgart/Wien 2005, S. 17

5.4.1. Konkrete Maßnahmen zur Unterstützung

Die Bank verfügt über eine Vielzahl an Möglichkeiten, um ein, in Schieflage geratenes, Unternehmen im Rahmen einer Sanierung zu unterstützen. Je nach Krisenstadium werden geeignete Maßnahmen zur Abwendung potenzieller Krisen oder Überwindung bzw. Beseitigung einer bereits eingetretenen Unternehmenskrise umgesetzt. Nachstehend werden vier dieser finanzwirtschaftlichen Instrumente näher beschrieben.¹³⁹

Stundung der Zins- und Tilgungsleistung

Wenn es sich nur um eine vorübergehende Zahlungsstockung handelt, die es dem Kunden unmöglich macht, seinen Zahlungsverpflichtungen bei Fälligkeit nachzukommen, liegt es im Ermessen der Bank, eine Stundung der fälligen Forderungen auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zu vereinbaren.

Gewährung eines Sanierungskredites

Eine Möglichkeit besteht in der Gewährung eines Sanierungskredites seitens der Bank. Dabei kann es sich bspw. um eine Finanzierung zur Modernisierung der Produktionsstätte des Kunden handeln, damit dieser konkurrenzfähig produzieren und somit seine Wettbewerbsfähigkeit am Markt wiederherstellen kann. Zu diesem Zweck können unter anderem Bürgschaften der öffentlichen Hand in Anspruch genommen werden.

Kredite und Bürgschaften der öffentlichen Hand

Seitens der öffentlichen Hand besteht ebenfalls ein entsprechendes Interesse zur Sanierung gefährdeter Unternehmen. Dazu werden von den jeweiligen Stellen vom Bund oder Land Sanierungskredite mit oder ohne Risiko- oder Bürgschaftsübernahme gewährt. Der Vorteil bei diesen Finanzierungsvarianten liegt üblicherweise in einem günstigen Zinssatz bzw. einem bestimmten tilgungsfreien Zeitraum in der Anfangsphase. Die Antragsstellung und Abwicklung passieren häufig über die Hausbank, die in wei-

¹³⁹ Vgl. Becker A., Prüfung des Kreditgeschäfts durch die interne Revision, Berlin 2007, S. 360 ff.; Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 83 ff.

terer Folge als Vertragspartner der Förderbank, diese bei der Bestellung der Sicherheiten unterstützt und sich verpflichtet kreditrelevante Informationen bzw. Entwicklungen vor allem hinsichtlich der Bonität des Kunden weiterzuleiten.

Forderungsverzicht mit Besserungsschein

Zur Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit des Krisenunternehmens kann die Bank auf bestehende Zins- und Tilgungsansprüche teilweise oder zur Gänze verzichten. Die Zusage zum Forderungsverzicht kann und sollte in Verbindung mit der Beibringung eines Besserungsscheines erfolgen. Dabei besteht die Option, einer späteren, teilweisen oder vollständigen, Rückführung der Forderung, sofern sich die finanzielle Lage des Unternehmens verbessert hat und es dazu imstande ist.

5.4.2. Haftung bzw. Risiken im Zuge des Sanierungsverfahrens

Grundsätzlich stellt die Begleitung eines in der Krise befindlichen Unternehmens durch die Bank im Rahmen einer Sanierung ein sinnvolles Vorhaben dar, da sie über eine Reihe von Möglichkeiten verfügt, um einen entsprechenden Beitrag zu leisten. Das Engagement birgt allerdings auch eine Vielzahl an wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken. Zu denen vor allem das Problem des eigenkapitalersetzenden Gesellschafterdarlehens im Zuge einer Kreditvergabe in der Krise, die faktische Geschäftsführung durch Ausübung eines maßgeblichen Einflusses auf die operative Tätigkeit des betroffenen Unternehmens mit Außenwirkung und eine Gläubigerbenachteiligung, zählen.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Vgl. Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006, S. 185

Nachfolgende Aufzählung soll weitere Risiken, welche sich aus der Umsetzung unterschiedlicher Sanierungsmaßnahmen für die Bank ergeben, überblicksmäßig darstellen:¹⁴¹

- ❖ Nichtigkeit bestimmter Maßnahmen infolge einer Sittenwidrigkeit
- ❖ Haftungen in Verbindung mit Schadenersatzansprüchen
- ❖ Anfechtungsrisiken infolge einer Gläubigerbenachteiligung
- ❖ Kündigung zur Unzeit
- ❖ Eigennützige Sanierungskredite
- ❖ Beihilfe zur Insolvenzverschleppung
- ❖ Nachschusspflicht
- ❖ Verletzung des Bankgeheimnisses, etc.

Letztendlich kommen die angeführten Risiken in erster Linie dann zum Tragen, wenn sich die Bank nach eingehender Prüfung des Krisenunternehmens entscheidet ein Sanierungsvorhaben zu begleiten, die in der Arbeit bereits angeführten Tatbestände für eine Insolvenz nicht behoben werden können und dieses damit scheitert. Aufgrund der praktischen Relevanz erfolgt eine nähere Betrachtung des Risikos der Anfechtung aufgrund der Gläubigerbenachteiligung im nächsten Punkt.

5.4.3. Anfechtungen im Insolvenzrecht

Das Insolvenzrecht verfolgt prinzipiell das Ziel einer Gleichbehandlung aller Gläubiger im Insolvenzverfahren. Es bestehen jedoch Fälle, bei denen der Schuldner bereits vor Insolvenzeröffnung Rechtshandlungen vornimmt, die, durch Verschiebung von Vermögenswerten oder vorzugsweiser Befriedigung einzelner Gläubiger zur Schmälerung der Insolvenzmasse führen. Um dem Anspruch einer Gleichstellung aller Forderungsberechtigter gerecht zu werden, gibt es die in der Insolvenzordnung enthaltenen Bestimmungen der Anfechtung, auf Grundlage derer sich für den Insolvenzverwalter die Möglichkeit bietet, bestimmte Rechtshandlungen rückgängig zu machen und damit zu erreichen, dass sich kein Gläubiger zu Lasten eines anderen aus dem Vermögen des

¹⁴¹ Vgl. Crone A./Henning W. (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, S. 354

Schuldners befriedigen kann. Die Anfechtungsklage ist vom Insolvenzverwalter innerhalb eines Jahres bei Gericht einzubringen. Ansonsten steht ihm nach Ablauf dieser Frist lediglich noch die einredeweise Geltendmachung zu.¹⁴²

Die Anfechtung spielt vor allem im Bankbereich eine wichtige Rolle, da bestimmte Deckungshandlungen wie die Sondertilgungen durch den Gemeinschuldner oder die Sicherstellung in seinem Vermögen und nachteilige Rechtsgeschäfte wie die Kreditgewährung oder die Aufrechterhaltung bestehender Kreditlinien nach Eintritt der materiellen Insolvenz, anfechtbar sind, sofern der späteren Insolvenzmassen dadurch ein Schaden entsteht.

Die Anfechtungstatbestände gemäß Insolvenzordnung umfassen die Benachteiligungs-, Schenkungs- und Begünstigungsanfechtung sowie die Anfechtung wegen Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit. In der Folge werden diese näher erläutert:¹⁴³

- ❖ Bei der **Benachteiligungs- oder Absichtsanfechtung** (§ 28 InsO) handelt es sich um Aktionen des Schuldners in der Absicht seinen Gläubiger bewusst zu schaden. Falls der Bank die Absicht des Schuldners nicht bekannt war, sie allerdings mit entsprechender Sorgfalt zu erkennen gewesen wäre, besteht eine Anfechtungsfrist von zwei Jahren. Bei tatsächlicher Kenntnis durch die Bank erstreckt sich diese auf zehn Jahre ab der Insolvenzeröffnung.
- ❖ Die **Schenkungsanfechtung** (§ 29 InsO) ist für die Bank insofern relevant, als es sich dabei um unentgeltliche Verfügungen, wozu unter anderem freiwillige Sicherstellungen wie Bürgschaften, Drittpfandbestellungen und dgl., handelt. Dies ist der Fall, wenn bspw. die Liegenschaft des Bruders des Unternehmers für dessen Bankkredit verpfändet wird. Sollte der Bruder insolvent werden, hat der Insolvenzverwalter bis zu zwei Jahre die Möglichkeit die Sicherheit anzufechten.

¹⁴² Vgl. Bormann M./Dennert-Rüsken U., Unternehmenskrisen und Insolvenz, Hamburg 2010, S. 40 ff.; Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 60 f.

¹⁴³ Vgl. Lichtkoppler K./Reisch U., Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010, S. 164 ff.; Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010, S. 59 ff.; Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 63 ff.

- ❖ In der **Begünstigungsanfechtung** (§ 30 InsO) besteht einerseits die subjektive, welche vorliegt, wenn der Schuldner bei Kenntnis der materiellen Insolvenz oder nach Insolvenzeröffnung eine Deckungshandlung vornimmt, im Bewusstsein jenen Gläubiger anderen gegenüber zu begünstigen und dies der Bank bekannt war oder hätte sein müssen und andererseits die objektive Begünstigung. Diese beinhaltet die Anfechtung von Deckungen, die nicht (z.B. nachträgliche Besicherung von ursprünglich unbesicherten Kredit oder verjährte Forderung), nicht in der Art (Besicherung statt Zahlung) oder nicht in der Zeit (Deckung noch nicht fälliger Forderungen) zu beanspruchen waren. Während diese sogenannten inkongruenten Deckungen anfechtbar sind (weil, nicht gebührend), gibt es zudem noch kongruente wie bspw. die Tilgung einer fälligen Forderung, Zahlungen von Überziehungen und Rückständen usw., die keinen Tatbestand im Sinne der objektiven Begünstigung darstellen. Die Anfechtungsfrist beträgt sowohl bei der subjektiven als auch bei der objektiven Begünstigung ein Jahr.
- ❖ Bei der **Anfechtung wegen Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit** (§ 31 InsO) wird davon ausgegangen, dass das Kreditinstitut und dabei insbesondere die Hausbank eine Zahlungsunfähigkeit des Kunden, sofern sie nicht durch bspw. den Ausfall des Hauptkunden überraschend eingetreten ist, aufgrund unterschiedlicher Hinweise wie z.B. den Bedarf an zusätzlichen Kreditlinien zur Deckung laufender Forderungen oder Exekutionen früher erkennt als vielleicht sogar der Kunde selbst. Sie lässt sich in die verbotene Deckungshandlung und das verbotene nachteilige Rechtsgeschäft einteilen. Die verbotene Deckungshandlung oder auch das nachfolgend beschriebene nachteilige Rechtsgeschäft müssen innerhalb der letzten sechs Monate vor Insolvenzeröffnung stattgefunden haben wie z.B. eine Reduktion des Gesamtkundenobligos durch einen Zahlungseingang auf einen unbesicherten Kredit. Gegenstand der Anfechtung des verbotenen nachteiligen Rechtsgeschäfts ist nicht ausschließlich eine bestimmte Handlung wie eine Deckung oder die Sicherstellung, sondern das gesamte Rechtsgeschäft. Das heißt sowohl die Pfandbestellung als auch der zugrundeliegende Kredit werden angefochten.

Die bisher aufgezählten Anfechtungstatbestände stellen Spezialtatbestände dar, die jeweils in Verbindung mit dem in § 27 InsO geregelten Grundtatbestand verwirklicht sein müssen. Dieser besagt, dass Rechtshandlungen, im Bezug auf das Vermögen des Schuldners und die Benachteiligung der Insolvenzgläubiger, welche vor Insolvenzeröffnung stattgefunden haben, vom Insolvenzverwalter angefochten werden können.¹⁴⁴

5.5. Beispiel einer Unternehmenssanierung

Das folgende fiktive Beispiel soll zeigen, wie ein mittelständisches Unternehmen aufgrund verschiedenster Einflüsse aus dessen internem und externem Umfeld in eine existenzbedrohende Krise geraten kann und durch Beiträge unterschiedlicher Stakeholder sowie gezielte innerbetriebliche Maßnahmen einer erfolgreichen Sanierung unterzogen wird.

¹⁴⁴ Vgl. Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010, S. 62

Ausgangssituation:

Bei der sanierungsbedürftigen Beispiel GmbH handelt es sich um einen Werkzeughersteller mit 30 Mitarbeitern, der über Jahre hinweg eine sehr gute wirtschaftliche Entwicklung und Bonität aufwies. Im Hinblick auf die laufend steigenden Absatzzahlen und die Annahme einer anhaltend guten Konjunktur hat sich das Unternehmen im Jahr 2007 zu einer Ausweitung der Produktionskapazitäten entschieden und umfassende Investitionen getätigt, welche durch Eigenmittel und Bankdarlehen finanziert wurden, sowie zusätzliches Personal eingestellt usw. Die allgemeine Wirtschaftskrise im Jahr 2009 sowie die Abwanderung wichtiger Kunden, die sich aufgrund der Abhängigkeiten infolge einer ungünstigen Kundenstruktur stark auswirkte, führten zu einem Umsatzeinbruch von ca. 26 %. Die Folgen des Umsatzrückganges waren aufgrund bestehender Fixkosten ein enorm hohes negatives Ergebnis, welches zu einem negativen Eigenkapital führte. Die Überschuldungsprüfung wurde bereits durchgeführt und eine positive Fortführungsprognose erstellt.

Bilanz

Bilanzposition (in TEur)	Geschäftsjahr		Veränderung	
	2008	2009	absolut	in %
Aktiva (in TEur)				
Anlagevermögen	3.000	2650	-350	-11,7%
Umlaufvermögen	700	500	-200	-28,6%
Kundenforderungen	550	350	-200	-36,4%
Vorräte	100	100	0	0,0%
Sonstige Forderungen	50	50	0	0,0%
Bilanzsumme	3.700	3150	-550	-14,9%
Passiva (in TEur)				
Eigenkapital	450	-150	-600	-133,3%
Stammkapital	200	200	0	0,0%
Gewinn-/Verlustvortrag	100	250	150	150,0%
Gewinn/Verlust	150	-600	-750	-500,0%
Fremdkapital	3250	3300	50	1,5%
Gesellschafterdarlehen	200	200	0	0,0%
Bankverbindlichkeiten	2500	2.500	0	0,0%
Lieferantenverbindlichkeiten	350	400	50	14,3%
Sonstige Verbindlichkeiten	200	200	0	0,0%
Bilanzsumme	3700	3.150	-550	-14,9%

Gewinn- und Verlustrechnung

Positionen (in TEur)	Geschäftsjahr		Veränderung	
	2008	2009	absolut	in %
Umsatzerlöse	3530	2630	-900	-25,5%
Wareneinsatz	550	390	-160	-29,1%
Fremdleistung	250	150	-100	-40,0%
Personalaufwand	1500	1530	30	2,0%
Sach-, sonstiger Aufwand	450	450	0	0,0%
Leasing, Miete, Pacht	50	50	0	0,0%
Steuern u. Abgaben	80	80	0	0,0%
AfA u. GWG	350	350	0	0,0%
Zinssaldo	100	130	30	30,0%
EGT	200	-500	-700	
Forderungsabschreibung		100		
Steuern v. Ergebnis 25 %	50	0	-50	
Jahresgewinn/-fehlbetrag	150	-600	-750	

Die Beiträge der Stakeholder bzw. Durchführung folgender Maßnahmen im Jahr 2010 sollen einerseits das negative Eigenkapital und die angespannte Liquiditätssituation beseitigen und andererseits zur nachhaltigen Sanierung beitragen:

- ❖ Der Gesellschafter konnte weitere TEur 100 aus seinem Privatvermögen in die Firma einbringen, welche in das Stammkapital der Gesellschaft flossen. Darüber hinaus entschloss er sich zu einem Rangrücktritt für das bestehende Darlehen.
- ❖ In den Verhandlungen mit der Hausbank, zu der eine langjährige Geschäftsbeziehung besteht, konnte, aufgrund der angespannten Lage angesichts der Finanzkrise, kein wie ursprünglich angestrebter Forderungsverzicht erzielt werden. Sie erklärte sich allerdings zu einem Verzicht auf die Zinszahlung für das Jahr 2010 in der Höhe von TEur 130 bereit. Darüber hinaus wurde für die kommenden 3 Jahre ein günstiger Sanierungszinssatz vereinbart. Dieser wirkt sich zwar nicht sofort aus, bringt jedoch durch eine Reduktion des Aufschlages auf den Euribor um 2 % bei einem durchschnittlichen Sollstand von TEur 2.000 eine Einsparung von TEur 40 per anno. In Summe leistet die Bank damit einen Sanierungsbeitrag in der Höhe von TEur 250.

- ❖ Durch den Abbau von fünf Mitarbeitern, welche eine Wiedereinstellungsbescheinigung für das AMS erhielten, konnte der Personalaufwand um TEur 200 gesenkt werden. Darüber hinaus erfolgten bei den verbleibenden Mitarbeitern Arbeitszeitkürzungen, welche in Summe TEur 170 einbrachten. Im Gegenzug dazu bot man den Arbeitnehmern, welche länger als 10 Jahre im Betrieb sind eine Beteiligung am Unternehmen an und lukrierte dabei TEur 100.
- ❖ Mit der Realisierung bestehender Einsparungspotenziale beim Sach- und sonstigen Aufwand konnten die Kosten in dem Bereich um TEur 100 gesenkt werden.
- ❖ Die Gespräche mit den Kunden, in denen ihnen ein zusätzlicher Skonto in der Höhe von 2 % bei umgehender Bezahlung der Forderung angeboten wurde, ergaben leider keinen Sanierungsbeitrag. Deren ebenfalls angespannte Lage, führte sogar noch zu einer Steigerung der Kundenforderungen um TEur 50.
- ❖ Die Einbindung der größten Lieferanten, welche die Zusage einer sofortigen Bezahlung der offenen Verbindlichkeiten unter Verzicht auf einen Teil der Forderungen erhielten, gelang es die Lieferverbindlichkeiten um TEur 200 zu senken. Sie verzichteten dabei in Summe auf TEur 50, d.h. TEur 150 mussten aufgebracht werden.

Die Auswirkungen der durchgeführten Sanierungsmaßnahmen sind aus der vergleichenden Darstellung der Jahresabschlüsse aus den Jahren 2009 und 2010 ersichtlich.

Bilanz

	Geschäftsjahr		Veränderung	
Bilanzposition (in Teur)	2009	2010	absolut	in %
Aktiva (in Teur)				
Anlagevermögen	2.650	2350	-300	-11,3%
Umlaufvermögen	500	550	50	10,0%
Kundenforderungen	350	400	50	14,3%
Vorräte	100	100	0	0,0%
Sonstige Forderungen	50	50	0	0,0%
Bilanzsumme	3.150	2900	-250	-7,9%
Passiva (in TEur)				
Eigenkapital	-150	290	440	293,3%
Stammkapital	200	300	100	50,0%
Gesellschafterdarlehen (Rangrücktr.)	0	200	200	
Beteiligung Mitarbeiter	0	100	100	
Gewinn-/Verlustvortrag	250	-250	-500	-200,0%
Gewinn/Verlust	-600	-60	540	90,0%
Fremdkapital	3300	2610	-690	-20,9%
Gesellschafterdarlehen	200		-200	-100,0%
Bankverbindlichkeiten	2500	2.260	-240	-9,6%
Lieferantenverbindlichkeiten	400	200	-200	-50,0%
Sonstige Verbindlichkeiten	200	150	-50	-25,0%
Bilanzsumme	3150	2.900	-250	-7,9%

Gewinn- und Verlustrechnung

	Geschäftsjahr		Veränderung	
Positionen (in TEur)	2009	2010	absolut	in %
Umsatzerlöse	2630	2500	-130	-4,9%
Wareneinsatz	390	390	0	0,0%
Fremdleistung	150	150	0	0,0%
Personalaufwand	1530	1230	-300	-19,6%
Sach-, sonstiger Aufwand	450	350	-100	-22,2%
Leasing, Miete, Pacht	50	50	0	0,0%
Steuern u. Abgaben	80	80	0	0,0%
AfA u. GWG	350	360	10	2,9%
Zinssaldo	130	0	-130	-100,0%
EGT	-500	-110	390	
Forderungsabschreibung	-100	50		
Steuern v. Ergebnis 25 %	0	0	0	
Jahresgewinn/-fehlbetrag	-600	-60	540	

Die erfolgreiche Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen führte in der Bilanz zu einer erheblichen Verringerung des Fremdkapitals bzw. Steigerung des wirtschaftlichen Eigenkapitals um TEur 440. Damit verfügt das Unternehmen immerhin wieder über eine Eigenkapitalquote in der Höhe von 10 %. Die Umsatzerlöse in der Gewinn- und Verlustrechnung waren im Jahr 2010 weiterhin leicht rückläufig. Durch umfassende Einsparungsmaßnahmen bei den Personalkosten, dem Sachaufwand und den Zinsen, konnte der Jahresfehlbetrag, unter Berücksichtigung des Forderungsverzichts der Lieferanten mit TEur 50, auf TEur -60 verringert werden. Damit ist zumindest die AfA, welche sich im Jahr 2010 aufgrund geringfügiger notwendiger Investitionen zur Optimierung der Produktionsstraße in der Höhe von TEur 50 leicht erhöht hat, verdient und das Unternehmen weist wieder einen positiven Cash Flow in der Höhe von TEur 250 auf. Eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens soll in den kommenden Jahren nach Sanierung zu einem nachhaltig positiven Ergebnis und einer soliden Eigenkapitalausstattung führen.

6. Schlussbetrachtung

Im Grunde verfügt jedes Unternehmen über ein gewisses Krisenpotenzial. Die Ursachen für die tatsächliche Entstehung von Unternehmenskrisen sind vielfältig, sie reichen von einer schwachen Konjunktur, über Finanzierungsfehler, bis hin zu einem mangelhaften Rechnungswesen. Oftmals liegt das Problem jedoch in Fehlentscheidungen des Managements, die zu erheblichen Fehlentwicklungen im Unternehmen führen und dessen Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig negativ beeinflussen.¹⁴⁵ Wenn beispielsweise im Bereich der strategischen Geschäftsfelder ein oder mehrere Engagements nicht die erhofften Ergebnisse bringen, führt dies zu Umsatzeinbrüchen, die erhebliche Auswirkungen auf die operative Ebene haben. In diesem Fall müssen die anwachsenden Lagerbestände zwischenfinanziert werden und dieser Umstand führt möglicherweise in einen Finanzierungsengpass, welcher in eine Liquiditätskrise münden kann. Zudem kann eine derartige Entwicklung, aufgrund äußerlicher Einflüsse wie die zunehmend kritische Beurteilung der Bonität durch die Gläubiger und die damit verbun-

¹⁴⁵ Vgl. Hess H. (Hrsg.), Sanierungshandbuch, Köln 2011, Vorwort 4. Auflage

dene Restriktion bei der Kreditvergabe, beschleunigt bzw. verstärkt werden und das Unternehmen an den Rand der Existenz treiben.¹⁴⁶ Das soeben geschilderte Szenario beschreibt einen typischen Krisenverlauf, wie er in der Arbeit bereits dargestellt wurde und lässt erkennen, dass sich Krisen eher schleichend anbahnen und schließlich verheerende Auswirkungen haben können.

Um zu verhindern, dass sich eine potenzielle Gefährdung zu einer latenten oder gar akuten Krise entwickelt und sich damit der Handlungsspielraum massiv einengt bzw. das Unternehmen unter Zugzwang steht geeignete Maßnahmen zu setzen, ist deren rechtzeitige Erkennung enorm wichtig.¹⁴⁷ Aus diesem Grund ist es notwendig, im Unternehmen ein umfassendes Informationssystem, sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene zu entwickeln, welches eine Alternative zu konventionellen Analysemethoden und Statistiken darstellen soll. Die Informationen, die das strategische Management im Unternehmen zur systematischen Vorsteuerung von Erfolg und Liquidität benötigt, lassen sich dahingehend charakterisieren, dass es sich dabei um repräsentative Informationen, die eine Prognose enthalten und quantitativ (Zusammenfassung gleichartiger Informationen) bzw. qualitativ (Darstellung verschiedener Zusammenhänge und Bezüge) zusammengefasst sind, handelt.¹⁴⁸

Folgende Typen von Führungsinformationen lassen sich demnach inhaltlich unterscheiden:¹⁴⁹

- ❖ Informationen über interne Operationen
- ❖ Informationen über Analyseergebnisse
- ❖ Informationen über unternehmensbezogene Ergebnisse
- ❖ Informationen über Ideen und Trends
- ❖ Informationen, die Einflussnahmen ausdrücken

¹⁴⁶ Vgl. Bickhoff N. (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, Berlin 2004, S. 5 f.

¹⁴⁷ Vgl. Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007, S. 176 f.

¹⁴⁸ Vgl. Piontek J., Controlling, München/Wien 2004, S. 8 f.

¹⁴⁹ Vgl. Piontek J., ebenda, S. 9

Alle diese Informationen dienen der Entwicklung einer Unternehmensstrategie, die im Einklang mit den internen Ressourcen sowie dem Unternehmensumfeld steht und damit den langfristigen Unternehmenserfolg sichert.

Kommt es mangels derartiger Informationen oder einer verspäteten Reaktion auf gegenläufige Entwicklungen dennoch zu einer für die Organisation aus eigener Kraft unüberwindbaren Krise, so stellt sich in der Regel die Frage der Zerschlagung des Unternehmens oder dessen Sanierung und Weiterführung.

Zu diesem Zweck wird eine Sanierungsprüfung durchgeführt anhand derer die Sanierungsbedürftigkeit, -fähigkeit sowie die Sanierungswürdigkeit aus Sicht der Beteiligten festgestellt wird. Diese stellt die Verantwortlichen vor eine große Herausforderung, da unter großem Zeitdruck komplexe und verstrickte Sachverhalte zu lösen und dazu oftmals nur lückenhafte Daten vorhanden sind. Zudem verfügen die jeweiligen Anspruchsgruppen über unterschiedliche Interessenlagen, deren Berücksichtigung erforderlich ist.¹⁵⁰

Wenn die Sanierungsprüfung ergibt, dass die Chance auf eine erfolgreiche Sanierung des Unternehmens besteht, beginnt der eigentliche Sanierungsprozess dessen Kernstück das Sanierungskonzept darstellt. Es enthält eine detaillierte Analyse und Beschreibung des Unternehmens und der Krisenursachen sowie dessen Leitbild nach erfolgter Sanierung. Daraus abgeleitet ergeben sich sämtliche Maßnahmen, die die Organisation kurzfristig aus der Krise führen und vor allem nachhaltig deren langfristige Ertragskraft wiederherstellen sollen. Während der Erstellung des Sanierungskonzeptes wird an der Umsetzung existenzsichernder Sofortmaßnahmen gearbeitet, die in erster Linie die Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung verhindern sollen.¹⁵¹

¹⁵⁰ Vgl. Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007, S. 177

¹⁵¹ Vgl. Wöber A./Siebenlist O., Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009, S. 160 f.

Schlussendlich bleibt festzuhalten, dass das frühzeitige Erkennen und Reagieren auf eine Krise ausschlaggebend für die Chance auf eine erfolgreiche Sanierung ist, welche den Fortbestand des Unternehmens sichert und damit einen erheblichen betriebs- und volkswirtschaftlichen Schaden verhindert.¹⁵²

¹⁵² Vgl. Fraenkler H., Unternehmenssanierung, Landsberg am Lech 2006, S. 62

Literaturverzeichnis

Ansoff I./McDonnell E., Implanting Strategic Management, New York 1992

Ansoff I., Managing Strategic Surprise by Response to weak Signals, California Management Review, 1975

Ansoff I./Kirsch W./Roventa P., Unschärfepositionierung in der strategischen Portfolio-Analyse, ZfB, 51. Jahrgang 1981

Arlinghaus O. (Hrsg.), Praxishandbuch Turnaround Management

Aufsätze ZIK 2010/119 82, Das Insolvenzrechtsänderungsgesetz 2010, [http://zvr.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/inst_zvr/Konecny/KONECNY - ZIK - IR%C3%84G_2010.pdf](http://zvr.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/inst_zvr/Konecny/KONECNY_-_ZIK_-_IR%C3%84G_2010.pdf), verfügbar am 26.06.2011

Baum H.-G./Coenenberg A./Günther T., Strategisches Controlling, Stuttgart 1999

Bergauer A., Führen aus der Unternehmenskrise, Berlin 2003

Blöse J./Kihm A. (Hrsg.), Unternehmenskrisen, Berlin 2006

Bergauer A., Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung, Berlin 2001

Bickhoff N. (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance, Berlin 2004

Bea F./Haas J., Strategisches Management, Stuttgart 1997

Bormann M./Dennert-Rüsken U., Unternehmenskrisen und Insolvenz, Hamburg 2010

Buchegger W., Insolvenzrecht, Wien 2010

Burmann Ch./Freiling J./Hülsmann M. (Hrsg.), Management von Ad-hoc-Krisen, Wiesbaden 2005

Broschüre AK Wien, Mitarbeiterbeteiligung, http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d138/Mitarbeiterbeteiligung_Dezember2010.pdf, verfügbar am 03.07.2011

Becker A., Prüfung des Kreditgeschäfts durch die interne Revision, Berlin 2007

creditreform Österreich, Insolvenzstatistik 2010, http://www.creditreform.at/home/downloads/Insolvenzstatistik_creditreform/insolvenzstatistik_2010.pdf, verfügbar am 15.05.2011

Crone A./Werner H. (Hrsg.), Modernes Sanierungsmanagement, München 2010

Deutsche Ausgleichsbank (Hrsg.), Krisenmanagement, Frankfurt am Main 2002

EUROSTAT, reale BIP Wachstumsrate, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=de&pcode=tsieb020>, verfügbar am 30. Juni 2011

Euribor-rates.eu, <http://de.euribor-rates.eu/euribor-2010.asp?i1=6&i2=1>, verfügbar am 30. Juni 2011

Eschenbach R./Kunesch H., Strategische Konzepte, Stuttgart 1996

Fuld L., Be Prepared, Harvard Business Review, November 2003

Feldbauer-Durstmüller B./Schlager J., Krisenmanagement, Wien 2007

Fürst R./Sattelberger T./Heil O., 3D-Krisenmanagement, München 2007

Fraenkler H., Unternehmenssanierung, Landsberg am Lech 2006, S. 62

Götze U., Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1993

Grininger Ch./Raiffeisenlandesbank OÖ AG, Expertenvortrag in St. Magdalena, Linz 2011

Hammer R., Unternehmensplanung, München 1991

Hess H. (Hrsg.), Sanierungshandbuch, Köln 2011

Holzhammer R., Österreichisches Insolvenzrecht, Wien 1996

Huntemann E.-M. (Hrsg.), Der Gläubiger im Insolvenzverfahren, Berlin 1999

Harz M./Hub H.G./Schlarb E., Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2006

Hutzschenreuter T./Griess-Nega T. (Hrsg.), Krisenmanagement, Wiesbaden 2006

Jaufer C., Das Unternehmen in der Krise, Wien 2009

Krystek U., Unternehmenskrisen, Wiesbaden 1987

Krystek U., Handbuch Krisen und Restrukturierungsmanagement, Stuttgart 2007

KSV1870, Insolvenzursachen, <http://www.ksv.at/KSV/1870/de/8footer/downloads/5insolvenzstatistiken.html>, verfügbar am 30. Juni 2011

KSV1870, Insolvenzstatistik, <http://www.ksv.at/KSV/1870/de/8footer/downloads/5insolvenzstatistiken.html>, verfügbar am 30. Juni 2011

KSV1870, IRÄG 2010 – das neue Insolvenzrecht für Unternehmen, http://www.ksv.at/KSV/1870/de/3services/0aktuelles/201005/IRAEG2010/1277893849816_iraeg2010.pdf, verfügbar 26.06.2011

Kreikebaum H., Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart 1997

Krystek U./Müller-Stewens G., Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993

Klein J., Anforderungen an Sanierungskonzepte, Wiesbaden 2008

Liebl F., Strategische Frühaufklärung, München 1996

Lichtkoppler K./Reisch U. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenssanierung, Wien 2010

Lützenrath Ch./Peppmeier K./Schuppener J., Bankstrategien für Unternehmenssanierungen, Wiesbaden 2006

Mayr H., Insolvenzursachenforschung und –prophylaxe unter Berücksichtigung der Früherkennungsproblematik, Wien 2002

Nötzold M., Unternehmensstrategien, Wien 1994

Oetinger von B. (Hrsg.), Das Boston Consulting Group Strategie-Buch, Düsseldorf 1993

Portisch W./Shahidi K. (Hrsg.), Sanierung und Restrukturierung, Bern/Stuttgart/Wien 2005

Piontek J., Controlling, München/Wien 2004

Reckenzaun A., IRÄG 2010 – Insolvenzordnung, Wien 2010

- Rossdorfer A.**, Gerichtliche Unternehmenssanierung, Linz 2009
- Schwarzecker J./Spandl F.**, Krisenmanagement mit Kennzahlen, Wien 1996
- Schellberg B.**, Sanierungsmanagement, Berlin 2008
- Schultz D./Bert U./Lessing H.**, Handbuch Insolvenz, Zürich 2006
- Seghorn Inkasso GmbH (Hrsg.)**, Die Insolvenzordnung für Gläubiger, Bremen 2009
- Siebenlist O./Wöber A.**, Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009
- Turnheim G.**, Sanierungsstrategien, Wien 1988
- Taimer L.**, Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement, Düsseldorf 2007
- unternehmer-in-not**, IRÄG 2010: neue Sanierungsverfahren, http://www. unternehmer-in-not.at/art_3_8_170_0_iraeg-2010-neue-sanierungsverfahren.php, verfügbar am 26.06.2011
- Varity J.** Scenario planning as a strategy technique, European Business Journal, 2003
- Watkins D./Bazerman H.**, Predictable Surprises, Harvard Business Review, März 03
- Wirtschaftslexikon24.net**, Aussonderung(srecht) bei Insolvenz im Insolvenzverfahren, <http://www.wirtschaftslexikon24.net/e/aussonderungsrecht-bei-insolvenz-im-insolvenzverfahren/aussonderungsrecht-bei-insolvenz-im-insolvenzverfahren.htm>, verfügbar am 29.06.2011
- Witte H.** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2007
- Wöber A./Siebenlist O.**, Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin 2009
- Zülsdorf R.-G.**, Strukturelle Konflikte in Unternehmen, Wiesbaden 2008
- Zacherl G.**, Banken und insolvente Kunden, Wien 2010